

سلسلة كتب أ.د. فريد النجار

# الإدارة الإستشرافية وصناع المستقبل

Futuralistic Management and  
Future Makers

تأليف

أ.د. فريد النجار

Ph. D., New York University

استاذ إدارة الأعمال

مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقيات إدارة الأعمال بالجامعات

الجلس الأعلى للجامعات - وزارة التعليم العالي



الناشر **مكتبة** **الكتاب** **المكتبة**

بجلال حوري وشركاه

# الإدارة الإستشرافية وصناع المستقبل

## Futuralistic Management & Future Makers

تأليف

أ.د. فريد النجار

Ph. D. New York University

أستاذ إدارة الأعمال

إستشاري البنك الدولي وجامعة الدول العربية (سابقاً)

مقرر لجان ترقيات إدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات

عضو لجنة الثقافة الإدارية - وزارة الثقافة ج م ع

الناشر // <sup>منشأة</sup> ~~مكتبة~~ <sup>مكتبة</sup> ~~مكتبة~~ بالاكاديمية

جلال حزي وشركاه

## **الناشر : منشأة المعارف ، جلال حزي وشركاه**

44 شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الإسكندرية - ت/ل 4853055/4873303 الإسكندرية

**Email. Monchaa27@yahoo.com**

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف: غير مسموح بطبع أي جزء من أجزاء الكتاب أو خروجه في أي نظام تخزين المعلومات واسترجاعها ، أو نقله على أية وسيلة سواء أكانت إلكترونية أو ضوئية مخزنة أو ميكانيكية ، أو استنساخاً ، أو تسجيلاً أو غيرها إلا بإذن كتابي من الناشر.

**اسم الكتاب : الإدارة الإستشرافية وصناع المستقبل**

**المؤلف : الدكتور/ فريد النجار**

**رقم الإيداع : 2014/4564**

**الترقيم الدولي: 9789770320655**

**التجهيزات الفنية :**

**كتابة كمبيوتر: مكتب سلطان للكمبيوتر**

**طباعة : مطبعة عبد العزيز**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تقديم الكتاب

مع التحولات العالمية والإقليمية المعاصرة - يتساءل البعض عما إذا كانت هناك توقعات مسبقة لدى صناع القرارات في المؤسسات العربية في السنوات الماضية للأحداث الجارية الآن. وفي الوقت الذي نعلم فيه أن الإدارة علم التهديد والإنجاز، إلا أن الأمر أصبح الآن ذو أهمية كبيرة لاستشراف المستقبل وتقدير الأمور قبل أن تحدث فعلاً.

لذلك بدأت تظهر أهمية الإدارة الإستباقية الإستشرافية-Futuristic Pro-active حتى يمكن الاستعداد والتجهيز للأحداث القادمة قبل أن تبدأ.

إنشاء الله - في هذا الكتاب - مناقشات حوارية لطرح قواعد ونماذج الإدارة الاستشرافية.

٢٠١٣/٦/١

دكتور فريد النجار



## محتويات الكتاب

### الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل

|   |     |
|---|-----|
| خارطة الطريق .....  | ٧   |
| تقديم الكتاب .....  | ٣   |
| الفصل الأول: من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي .....   | ١٧  |
| الفصل الثاني: الإدارة الاستشرافية تحت المجهر .....                  | ٢٩  |
| الفصل الثالث: اختيار الرؤية الاستراتيجية .....                      | ٦١  |
| الفصل الرابع: اختبارات الاستراتيجية وتجنب مقاومة التغيير .....      | ٧٩  |
| الفصل الخامس: المناهج العلمية والتفكير الانساني .....               | ٩٣  |
| الفصل السادس: قاموس الجدارات العلمية .....                          | ١١٥ |
| الفصل السابع: القيادة والتخطيط الاستشرافي .....                     | ١٣٣ |
| الفصل الثامن: البحوث المستقبلية .....                               | ١٤٩ |
| الفصل التاسع: الإطار العلمي لمقاومة التغيير المستقبلي .....         | ١٧١ |
| الفصل العاشر: كروت الأداء المتوازن لتفعيل الإدارة الاستشرافية ..... | ١٨٣ |
| الفصل الحادي عشر: التوقعات المستقبلية .....                         | ٢١١ |
| المراجع .....   | ٢١٧ |



**خارطة الطريق**

**الانفتاح على العالم الجديد**

**الإدارة الاستشرافية**



## بوابات الانفتاح علي بوابات المستقبل

من فضلك حدد رأيك فيما يلي بوضع علامة (✓) في المربع المناسب:

| لا | نعم |   |
|----|-----|---|
|    |     | ١ المستقبل بيد الله ولا داعي لإدارة إستباقية              |
|    |     | ٢ الانتظار لأحداث المستقبل هو الطريق الآمن                |
|    |     | ٣ يعتبر استشراف المستقبل من سلطات الحكومة فقط             |
|    |     | ٤ تعتبر الحاسبات الإلكترونية أساس الإدارة الاستشرافية     |
|    |     | ٥ توجد في مؤسستي إدارة استشرافية                          |
|    |     | ٦ تقوم الإدارة الاستشرافية علي التجربة والخطأ             |
|    |     | ٧ القائد هو الوحيد القادر علي إستشراف المستقبل            |
|    |     | ٨ الثروة والوفرة الاقتصادية بديل للإدارة الاستشرافية      |
|    |     | ٩ الماضي يعيد نفسه بشكل دقيق                              |
|    |     | ١٠ تحتاج العولمة والانترنت والتنافسية إلى إدارة استشرافية |
|    |     | أجمع عدد الإجابات بنعم / والإجابات لا                     |

## بوابات الانفتاح علي بوابات المستقبل

أنا

| لا أعرف  | أعرف  |             |
|--|---|-------------|
| <p>المنطقة العمياء</p> <p>لا أعرف وأنت فقط الذي يعرف</p> <p>Blind Futurist</p>                     | <p>منطقة السلوك الاستشرافي</p> <p>Free Futurist</p>                         | تعرف        |
| <p>منطقة القناع</p> <p>كلانا لا يعرف شيء عن الإدارة</p> <p>الاستشرافية</p> <p>Unknown Futurist</p> | <p>منطقة القناع</p> <p>أنا فقط أعرف وأنت لا تعرف</p> <p>Facade Futurist</p> | أنت<br>أعرف |

يؤدي التعاون والاتصالات والمشاركة والالتزام إلى توسيع منطقة السلوك الاستشرافي

أنا أعرف الآن لا أعرف

|                 |                                    |               |
|-----------------|------------------------------------|---------------|
| المنطقة العمياء | توسيع نطاق منطقة السلوك الاستشرافي | أنت تعرف الآن |
| منطقة المجهول   | منطقة القناع                       | أنت لا تعرف   |

## التطور التاريخي لأهمية الإدارة الاستشرافية

ضع علامة ( √ ) أمام العبارة التي توافق عليها فيما يلي:

|    |   |
|----|---|
| ١  | تقتصر الإدارة الاستشرافية على عمل فردي.   |
| ٢  | قوة رأس المال بديل عن الإدارة الاستشرافية.                                      |
| ٣  | لا داعي للإدارة الاستشرافية طالما نسيطر على الرقابة والملكية والتنفيذ.          |
| ٤  | تعتبر الإدارة الاستشرافية أحد وظائف المدير.                                     |
| ٥  | تعتبر الإدارة الاستشرافية عن الإدارة الاستشرافية.                               |
| ٦  | الحكومة هي المسئولة مسئولة عن المستقبل.   |
| ٧  | من الضروري الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة الاستشرافية.                 |
| ٨  | الاهتمام بالهياكل التنظيمية والقيادة الكارزمية ضروري لنجاح الإدارة الاستشرافية. |
| ٩  | تشارك الإدارة الاستشرافية في إنجاز المهام.                                      |
| ١٠ | تعتمد الإدارة الاستشرافية على الخبرات العملية.                                  |
| ١١ | تعتبر مشاركة العاملين مع القيادة أمر ضروري لممارسة الإدارة الاستشرافية.         |
| ١٢ | تتطلب الإدارة الاستشرافية على التوجيه الإداري.                                  |
| ١٤ | تقوم فرق بحوث العمليات بمساندة الإدارة الاستشرافية.                             |
| ١٥ | تستخدم الإدارة الاستشرافية نماذج إتخاذ القرارات.                                |
| ١٦ | تستفيد الإدارة الاستشرافية من للمهارات السلوكية.                                |
| ١٧ | تستخدم الإدارة الاستشرافية تحليل النظم والحاسبات الإلكترونية.                   |
| ١٨ | تركز الإدارة الاستشرافية على رءود الأعمال.                                      |
| ١٩ | تستخدم المبادرات في استقراء المستقبل.   |
| ٢٠ | تعتبر الإدارة الاستشرافية منظومة متكاملة.                                       |
| ٢١ | يستخدم الاقتصاد القياسي في الإدارة الاستشرافية.                                 |
| ٢٢ | يستخدم التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستشرافية.                              |
| ٢٣ | تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق الإدارة الاستشرافية.             |
| ٢٤ | تحتاج كل المنظمات إلى خبراء في التخطيط الاستراتيجي الإدارة الاستشرافية.         |
| ٢٥ | التفكير العلمي أساس الإدارة الاستشرافية.  |



إِفْضِلْكَ الْأَوَّلَ

من التخطيط الاستراتيجي  
إلى التفكير الاستراتيجي

**From strategic Planning  
to strategic Thinking**



## **الفصل الأول**

### **من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي**

- ١- التحول المعاصر للمجتمعات
- ٢- التفوق الاستراتيجي
- ٣- مهارات التفكير الاستراتيجي
- ٤- تطور التوجهات الاستراتيجية
- ٥- من التخطيط الاستراتيجي إلى بعوث التفكير الاستراتيجي
- ٦- دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التقدم المجتمعي



## الفصل الأول

### من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي

لقد تحول الاهتمام الانساني من التركيز على التخطيط الاستراتيجي الى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي. ويشمل التفكير الاستراتيجي لبناء السيناريوهات المستقبلية، والحلم الاستراتيجي سواء للدولة أو المنظمة، والاهتمام بقوة الإدراك، وجلسات العصف الذهني والتفكير الابداعي والقيادة الاستراتيجية.

ويشمل التفكير الاستراتيجي مجموعة من النماذج والأساليب والأهداف والمهارات مثل مهارة الإبداع والحلول الابتكارية.

#### ١- التحول المعاصر للمجتمعات

ولقد تحولت المجتمعات الإنسانية في العالم وفق التغيرات الآتية -

| من                             | الى                       |
|--------------------------------|---------------------------|
| المجتمع الصناعي.               | مجتمع المعرفة والمعلومات. |
| لتكنولوجيا الحالية.            | التكنولوجيا العالمية.     |
| الاقتصاد القومي.               | الاقتصادي العالمي.        |
| الاقتصاد قصير الأجل.           | التخطيط طويل الأجل.       |
| الاقتصاد المركزي.              | اللامركزية.               |
| الاقتصاد الديمقراطي بالانتخاب. | الديمقراطية بالمشاركة.    |

| من                      | إلى  |
|-------------------------|--|
| الاقتصاد التطبيقي       | التنظيم الشبكي.  |
| المدن المزدهمة.         | المدن الجديدة.   |
| التفكير الفردي الأحادي. | التفكير المنظوماتي.  |
| الأنانية.               | لروح الفريق والتعاون.  |
| الإلحاد.                | الأيمان بالله عز وجل   |
| تلوث البيئة.            | البيئة الخضراء.  |
| الماديات.               | الانسانيات.  |
| الفقر.                  | الرفاهية.  |
| التحيز.                 | التنوع والعدالة.   |
| من الأحجام الكبيرة.     | الجودة العالمية.   |
| الاستهلاك فقط.          | الإنتاج كبير الحجم.  |
| الاستيراد.              | التصدير.   |
| الفوضي السلوكية.        | الانضباط السلوكي.  |
| من التفكير العاطفي.     | التفكير العقلاني.  |
| من التفكير المحلي.      | التفكير العالمي.   |
| ردود الأفعال.           | إلى المبادرات.   |
| من الفوضي.              | الأيمان بالله والقيم   |
|                         | وجود الله عز وجل - رؤية المؤمن -<br>الشخصية المؤمنة - بناء الشخصية<br>- أركان الإيمان - الإيمان بالملائكة -<br>الإيمان بالآخرة، الإيمان بالتفوق. |

## ٢- التفوق الاستراتيجي:

ويتم التفوق الاستراتيجي عن طريق الاهتمام بالمحاور التالية:

- التركيز على عناصر التميز والتفوق.
- تحسين القدرة على السيطرة والتوجيه.
- تحرير الإدارة من القيود.
- تخفيض المخاطر.
- الابتكار والتجديد المستمر.
- المبادرات.
- تغيير الخريطة العقلية.
- القدرة الدائمة على التكيف مع التحولات.

## ٢- مهارات التفكير الاستراتيجي:

تطبيق الإدارة الاستشرافية - المعرفة الثقافية - المرونة والتكيف - الرؤية المستقبلية - الطاقة والحيوية - التنبؤات والسيناريوهات - التصدي للآزمات - تماسك الفريق الاستراتيجي - التنسيق المستمر - التمكين.

## ٦- دور التفكير الاتراتيجي في تحقيق التقدم المجتمعي

تحتاج الدول والمنظمات العربية الآن وللمستقبل إلى بناء مراكز وقيادات للاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، فيقيد العقد الاخير الى تحولات في مراكز التفوق المؤسسي والدول، فهناك دول قد تقدمت مثال (روسيا والصين والهند وكوريا الجنوبية، ودول تخلفت مثل فرنسا والمجلترا وأمريكا وغالبية الدول العربية باستثناء دول الخليج العربي).

ونتناول في هذا الفصل من الكتاب الاشارة الى النماذج البديلة في زيادة التقدم والتفكير الاستراتيجي كالتالي :-

### ١- نموذج التوازنات :

حيث يركز التفكير الاستراتيجي هنا على محاولة تحقق التوازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف المؤسسي، وعناصر التهديدات والفرص البيئي، ويقبل هذا النموذج بمعدلات تقدم محدودة نسبيا.

### ٢- نموذج التخطيط القومي:

حيث يتم التركيز على الموازنات والبرامج والمخطط في اطار الخطة العامة للتنمية، والتي طبقت في العديد من الدول العربية - مع التزام القطاعات الاقتصادية ومنظمات الاعمال بالمسارات النموية المخططة ولقد شاهد ذلك ايضا بعض أكال التخطيط الاقليمي لبعض المناطق مثال التخطيط الاقليمي لمحافظة اسوان لياس اثار السد العالي على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية للدولة<sup>(\*)</sup>.

### ٣- نموذج استراتيجي التقدم المستقبلي Micheal Porter

وبدا هذا النموذج عام ١٩٨٠ على اساس قياس التقدم العسكري وأثاره

(\*) المؤلف (١٩٦٥) عضو لجنة التخطيط الاقليمي لمحافظة اسوان

على التقدم الاقتصادي والاجتماعي تحت اشراف فريق الباحثين في مدينة بوسطن الامريكية ويعمل هذا النموذج على أساس :-

- تحويل المخططين الى محليين.
- بناء فرق استراتيجية.
- قياس سلاسل القيمة المتوقعة.
- استخدام نظرية المباريات للتعرف على منهجية التفاوض لبناء استراتيجيات المستقبل.

#### ٤- نموذج التفكير المستقبلي Visionary Model

الذي يعتمد على رؤية وصفية تحليلية للمستقبل، مع طرح عددا من السيناريوهات لمحاكات المستقبل واختيار افضلها A. Schumpeter

#### ٥- نموذج التحليل السيكلوجي المعرفي

لمناقشة بدائل التفاؤل والتكامل والواقعية، وتستخدم الحاسبات الالكترونية لاعداد التنبؤات المتوقعة H. March & W. Simion

#### ٦- نموذج مراحل قياس التغيرات الطفيفة

Learning model incremental analysis

وذلك لمعرفة التقدم في المعرفة والتعلم خلال الفترات السابقة، واستخدمت دول امريكا اللاتينية ودول أوروبا الشرقية هذه النماذج لقياس تجارب التقدم في الماضي ومعرفة فرص التغيرات المستقبلية.

#### ٧- نموذج القوة التفاوضية Negotiation power process

وتعتمد القوة التفاوضية (سواء انت عسكرية أو تكنولوجية أو جاهيرية) على تشكيل الاستراتيجيات المؤسسية مع مناقشة : التغيير، ويطبق هذا النموذج

فى البنك الدولى ومنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولى ومستثمرودول  
الخليج العربى، وينتج عن ذلك ما يطلق عليه Collective strategies

#### ٨- نموذج التقدم الثقافى Cultural progress

أى يتم بناء نماذج التخطيط التقدمى باستخدام ثقافة المجتمع والاثرة على  
التغيرات والتحولات الاستراتيجية - مثال تجربة اليابان والسويد والصين  
وماليزيا والنمور الآسوية أى يجب الاحتفاظ بثقافة المجتمع مع أى تقدم  
اقتصادى او تكنولوجيا فى الدولة.

#### ٩- نموذج استراتيجى ردود الفعل The reactive model

حيث يجب أخذ الضغوط وحاجات المجتمع فى الاعتبار مع تطبيق نظرية  
الموقفية الاعتمادية، ومن ثم يجب قياس الدور المؤسسى للتقدم= ولا يساعد هذا  
الاسلوب فى بناء استراتيجى مستقلة للتقدم المستقبلى (تجارب الدول العربية).

#### ١٠- نظريته نموذج التحول الاستراتيجى للتقدم

##### The transformation approach

حيث يجب اعادة هندسة المؤسسات الوطنية للاستعداد للتحول  
الاستراتيجى المستقبلى، الذى يقوم على:-

- أ- تحويل القدرات الديناميكية الى تصميمات جديدة للتعلم.
- ب- استخدام المدخل الثقافى كبديل لنظرية الموارد.
- ج- وضع استراتيجى مستقبلية كبديل لمجرد اقتراح السيناريوهات.
- د- التحول من البناء الى التعلم الثقافى.
- هـ- التحرك من مجرد ادارة الازمات الى التحول البيئى.
- و- من السلطة المؤسسية الى القوة والمعرفة.
- ز- من المناورات الى القوة التنفيذية.

## الفصل الثاني

### الإدارة الاستشارية تحت المجهر



## الفصل الثاني

### الإدارة الاستشرافية تحت المجهر

ويجيب هذا الفصل على :

- ١- تساؤلات أساسية في استشراف المستقبل.
- ٢- ما هي إستراتيجية المستقبل؟
- ٣- تساؤلات تحدد استشراف المستقبل.
- ٤- ما هي الخيارات الإستراتيجية في عملك؟
- ٥- قياس القوى المؤثرة في استشراف المستقبل؟
- ٦- الصراع من أجل البقاء.
- ٧- استشراف المستقبل بالحلول للمشكلات.
- ٨- لماذا نحن في حاجة إلى إستراتيجيات مستقبلية؟
- ٩- لماذا تعتبر الإستراتيجية ضرورية؟
- ١٠- إدارة قوى التغيير.
- ١١- أنواع التغيير.
- ١٢- الإدارة الاستشرافية.
- ١٣- مراكز الدراسات الاستراتيجية العربية والدولية.



## الفصل الثاني

### الإدارة الاستشرافية تحت المجهر

بدون إستراتيجية، تصبح المنظمة كالسفينة بدون قبطان.

١- توجد تناقضات أساسية في التفكير الإستراتيجي واستشراف المستقبل:

(١) أين نحن الآن؟

(٢) إلى أين نحن ذاهبون؟

وما هي الأهداف المطلوب تحقيقها؟

(٣) كيف نصل إلى المكانة المطلوبة للدولة وللمؤسسة في المستقبل وبأمان؟  
(الإستراتيجية).

٢ ما هي إستراتيجية استشراف المستقبل؟

(١) تتكون الإستراتيجية من خليط يشمل التحركات التنافسية والمداخل المؤسسية التي يطبقها المدير لتدوير الأعمال.

(٢) وتحقق الإدارة الاستشرافية القضايا التالية :-

أ- جذب وإرضاء المستفيدين .Attract

ب - تحسين المركز المجتمعي .Future position

ج - تحقيق المنافسة بنجاح .Compete

د- النمو والتوسع والاستقرار .Growth

هـ- تحقيق الأهداف Achieving planned objectives

مثال تطبيقي : ماذا ترغب أن تحقق خلال السنوات القادمة على  
المستوي القومي والمستويات القطاعية والمؤسسية والفردية؟  
من فضلك أجب على التساؤلات السابقة في عملك :

- أ- ماذا يرغب العرب أن يحققوا في المستقبل؟
- ب- ما هي غايات مصر في السنوات القادمة؟
- ج- ما هي أساليب التفوق المؤسسي في المستقبل؟
- د- هل لدى القيادات رؤية ورسالة للمستقبل؟
- هـ- ما هو أسلوب الإدارة الاستشارية المناسب؟

### ٣ تساؤلات تعد إستشراف المستقبل:

**The How is that define future strategy?**

- أ- كيف تحقق سعادة المستفيدين من عملك؟
- ب- كيف تستجيب للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة؟
- ج- كيف تنافس بنجاح الأطراف البيئية الأخرى؟
- د- كيف تحقق النمو والتوسع المنشود في عملك؟
- هـ- كيف تدير كل وظيفة من وظائف مؤسستك وتحقق التنمية  
الضرورية بتشغيل القدرات التنظيمية؟
- و- كيف تصل إلى الأهداف الاستراتيجية المخططة في المستقبل؟

Goals- objectives – Targets

#### ٤- ما هي الخيارات الاستراتيجية في عملك؟

حيث تعتمد الخيارات الاستراتيجية على ما يلي:

١- استخدام التجربة والخطأ في التعلم التنظيمي؟

أ- ماذا تم إنجازه حتى الآن؟ الخبرات السابقة.

ب- ما هي الأعمال التي لم تتم حتى الآن؟ ولماذا؟

٢- ما هي درجة تحمل المنظمة للمخاطر؟

ويختلف القائد من حيث تحمل المخاطر أو تجنب المخاطر أي:

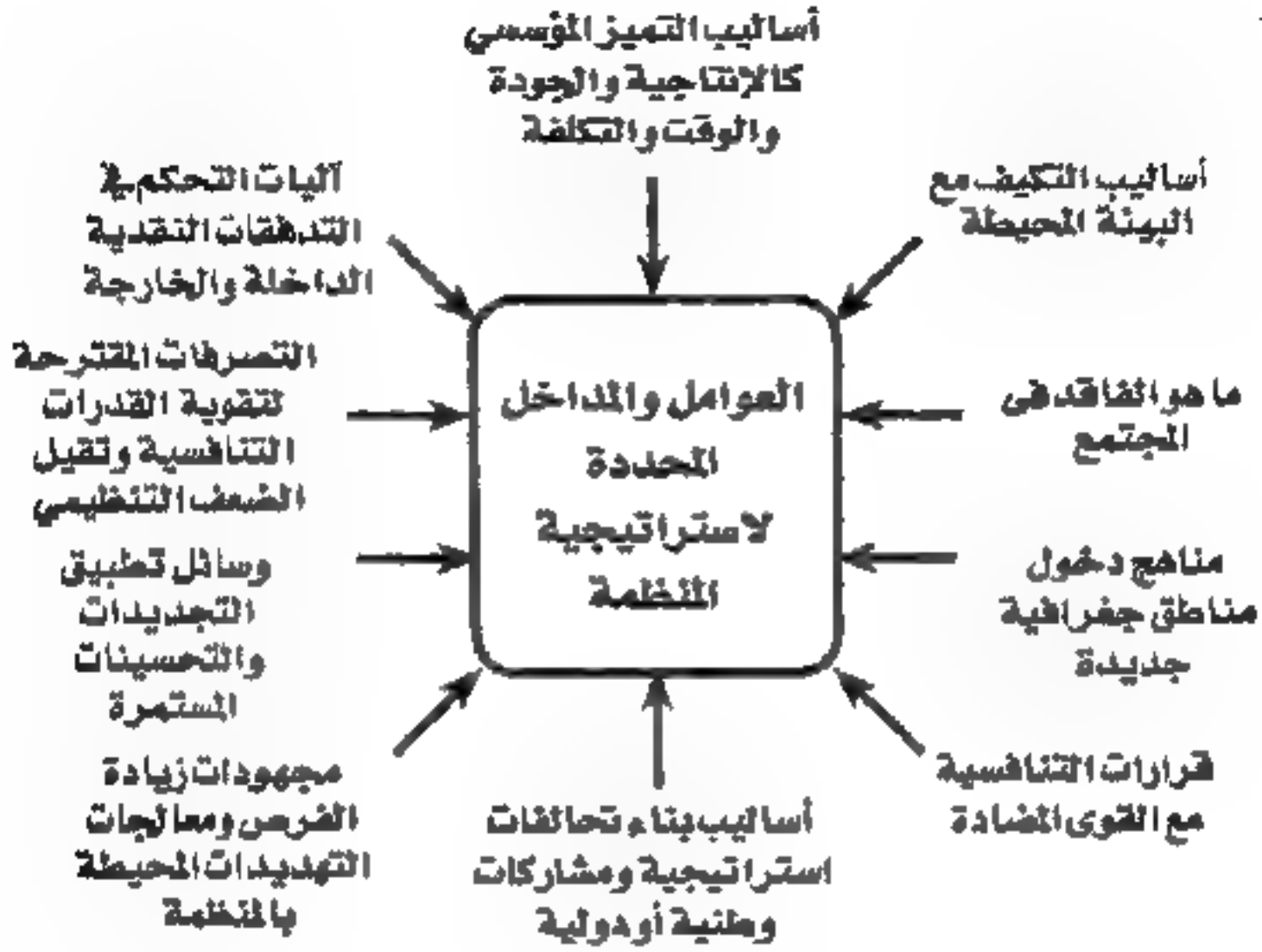
**Risk Taken- Risk Averter**

٣- ما هو التحليل الإداري والتفكير الاستراتيجي المطلوبين للتحرك

الأمثل تجاه المستقبل مع أخذ البيئات المحيطة في الحسبان.

وفيما يلي مثال عملي:

## ٥- قياس القوى المؤثرة في إستشراف المستقبل:



## ٦- الصراع من أجل البقاء والحفاظ على المزايا التنافسية:

- أ- تقديم خدمة أو منتج مميز Distinctive.
- ب- تنمية القدرات التنافسية أمام التحديات والمتحدين.
- ج- تحقيق تنمية تنافسية مستدامة لتحقيق النجاح والنمو والتوسع، التفوق، الاستقرار.
- د- التركيز على خدمة أو منتج محدد Niche:
  - تخفيض التكاليف.
  - تمييز الخدمات.
  - تقديم وظائف أفضل.

هـ- تنمية الخبرات وتقوية الموارد والقدرات المتميزة عن الآخرين.

مثال تطبيقي:

التوصيل الأفضل للخدمات.

تجديد الخدمات ذاتها.

تقديم خدمات جديدة.

تطوير التكنولوجيا المتقدمة.

تقديم الخدمات بدون عيوب أو أخطاء Defect- Free.

الخدمات الإلكترونية.

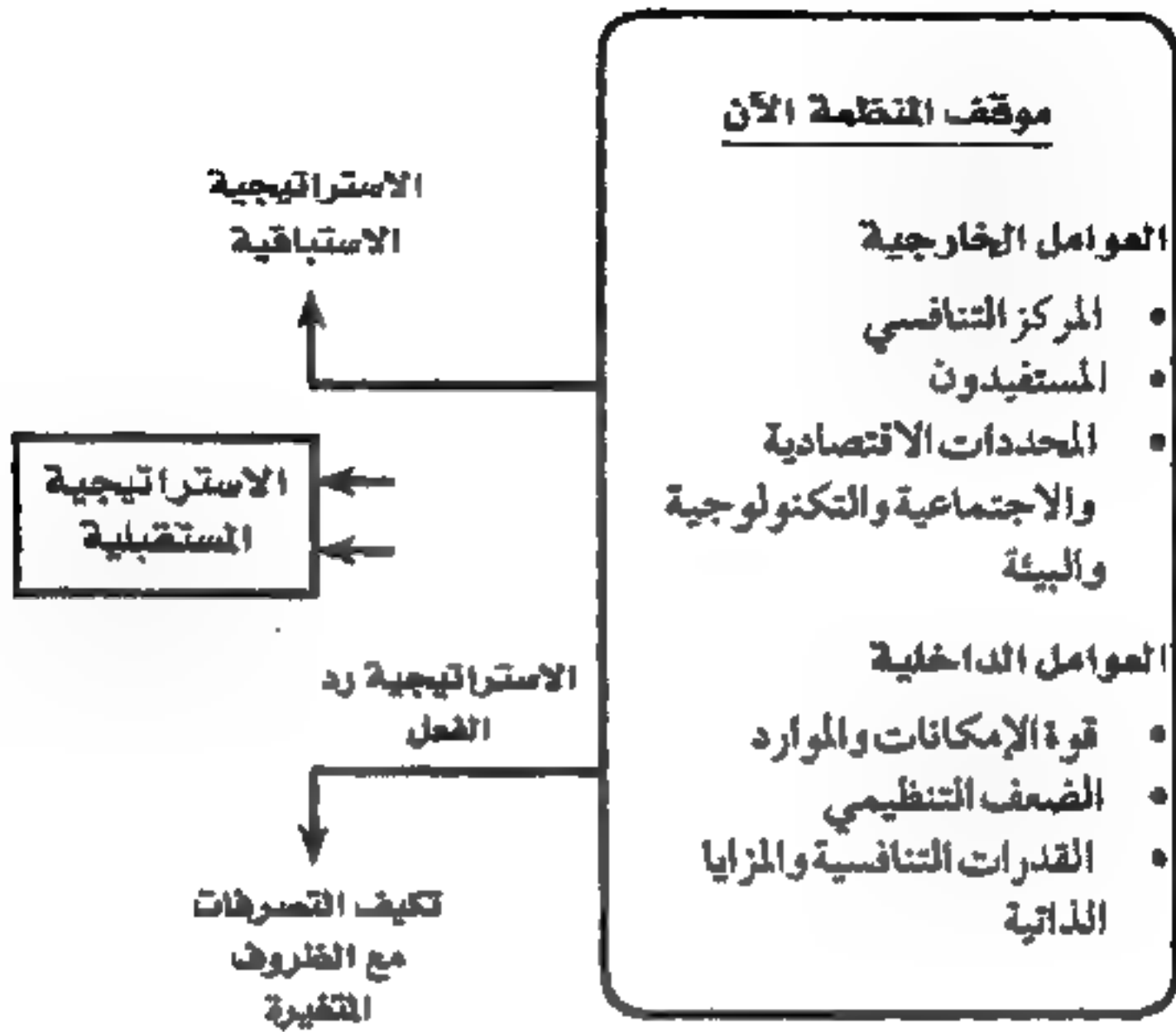
الخدمات النوعية المتخصصة.

٧- ويتم استشراف المستقبل بالحلول المشتركة:

أ- رد الفعل Reactive.

ب- المبادرات Proactive.

مثال تطبيقي:



#### ٨- لماذا نحن في حاجة إلى إستراتيجيات إدارة استشرافية؟

تعتبر الإستراتيجية عملية مستمرة لا تتوقف - ويؤدي التغيير إلى ضرورة تحديد رد الفعل بغرض:

- ١- التحركات الجديدة تجاه التحديات.
  - ٢- أخذ سلوكيات وتفضيلات المواطنين في الحسبان.
  - ٣- الحصول على التقنيات الحديثة.
  - ٤- الانتقال بالمؤسسة من مركز إلى أفضل.
  - ٥- التعامل مع الأزمات والكوارث.
- أداء الأشياء الجديدة      تغيير أسلوب أداء الأشياء الحالية

#### ٩- لماذا تعتبر الإستراتيجية ضرورية هامة للمؤسسة؟

- ١- يستخدم المديرون الإستراتيجية بشكل استباقي لتحديد أساليب العمل المطلوب أداؤها.
- ٢- تعتبر المنظمات الموجهة بالإستراتيجية ذات أداء أفضل غيرها التي تعطي الإستراتيجية أهمية دنيا.

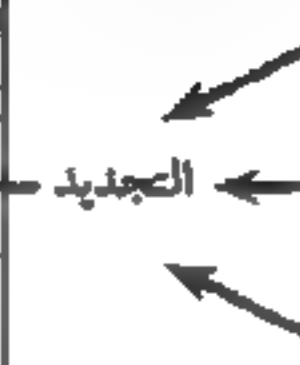
$$\boxed{\text{الإستراتيجية الناجحة}} = \boxed{\text{الأداء الجيد}} + \boxed{\text{الإدارة الناجحة}}$$

أي أن التطبيق الممتاز للإستراتيجية الممتازة يؤدي إلى إدارة ممتازة وأداء أفضل.

#### ١٠- إدارة قوى التغيير:

- ١- نمو وانتشار الشركات متعددة الجنسيات.
- ٢- التبادل الثقافي للأفكار والعادات والتقاليد.
- ٣- تداخل الوظائف والاختصاصات.
- ٤- ضرورة التعامل والتنسيق بين القوى التالية:
  - أنواع المعرفة.
  - المهارات والاتجاهات.
  - الوظائف والعمليات.
  - الأنشطة.

## النماذج والمنتظومات والنظريات.

| مصادر الأفكار الجديدة             | تطبيق الأفكار الجديدة  | عائد الأفكار الجديدة |
|-----------------------------------|--|----------------------|
| الابتكارات الفردية                |  | • الرضا              |
| الاتجاهات نحو البحث العلمي        |  | • إشباع الحاجات      |
| دعم ومساندة الغير للأفكار الجديدة |  | • المزايا التنافسية  |

### ١١ - توابع التغيير The Change Sequence:

قد يؤثر التغيير في الأفراد، أو الجماعات، أو جميع أفراد المنظمة، إذن سوف تواجه المنظمات التغيير في وقت ما أو آخر.

ومن أهم التغييرات في المنظمات العربية الآن:

١- التغيير في الهياكل التنظيمية بسبب إعادة الهيكلة وتجميع العمالة.

٢- التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأسلوب عمل القوى العاملة.

٣- التغيير بسبب العمالة الوافدة.

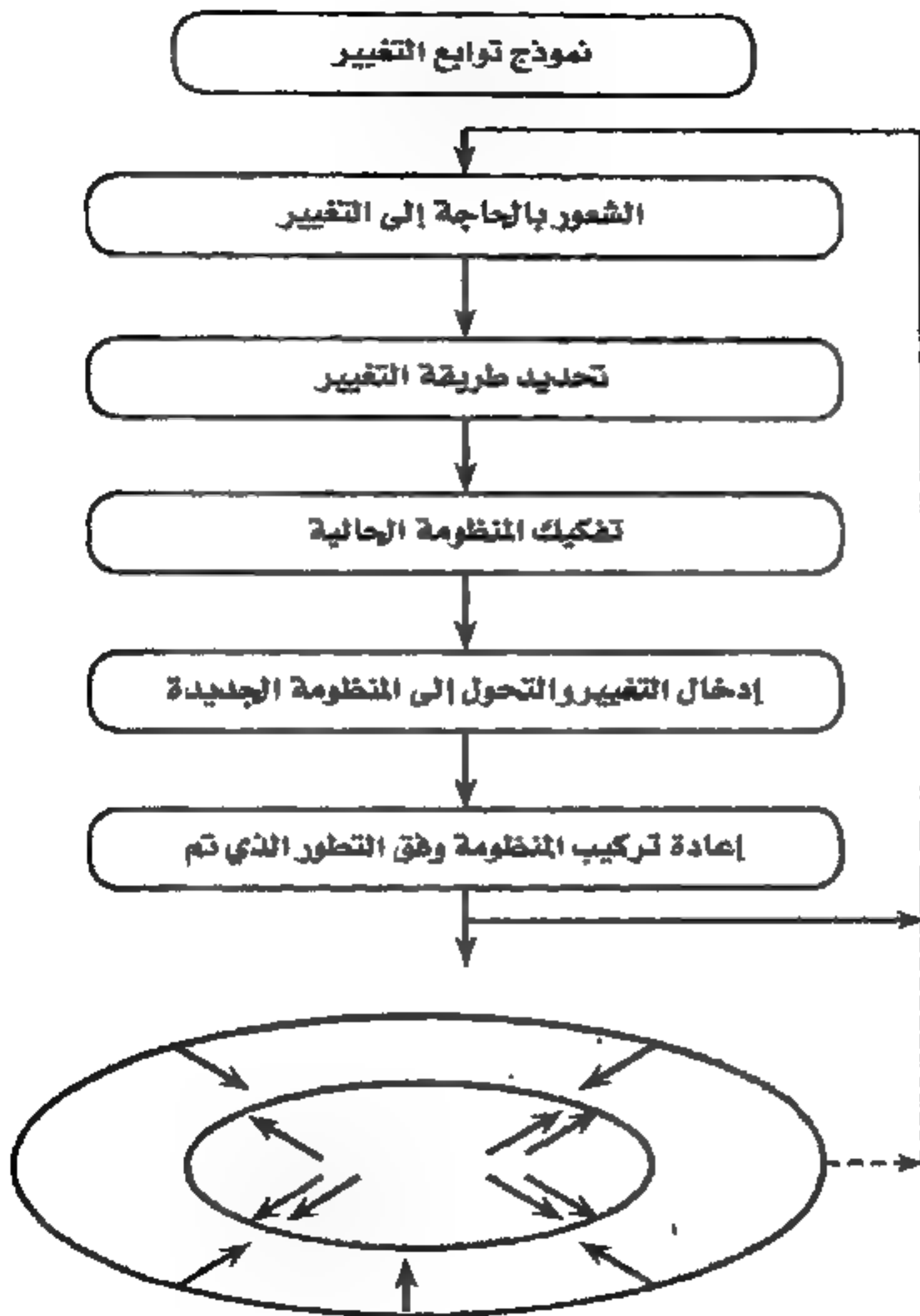
٤- الفضائيات والإعلام المسموع والمقروء والمرئي وأثر ذلك على سلوكيات الإنسان.

٥- طرح ما يسمى بصراع الحضارات.

٦- المنافسة بالجودة والتكلفة والوقت وخدمة العملاء.

ويحتاج التغيير إلى حدوث عدد من التوجهات، في المنظمات ويطلق تلك التغيرات في المنظمة «توابع التغيير» وسواء كان التغيير المخطط نابع من القلة أم من الكثرة داخل المنظمة، يجب أن تعترف الإدارة بضرورة الحاجة إلى التغيير. ويجب تحديد أسلوب التغيير، والخطوات المنطقية الواجب إتباعها:

- تفكيك الوضع الراهن.
- الانتقال إلى الوضع الجديد.
- وإعادة تركيب المنظومة لإيجاد مناخ جديد.
- قياس استرجاع الأثر لمعرفة إما التوقف أو الاستمرار في إدخال تغيير آخر.



### الأسباب الخمس للإلتزام بالتغيير الثقافي السري:

- ١- إذا كان للمنظمة قيمة قوية ولا تتوافق مع البيئة المتغيرة.
- ٢- إذا كان النشاط يخضع للمنافسة ويتحرك نحو السرعة الفائقة.
- ٣- إذا لم تكن المنظمة قوية.
- ٤- إذا كانت المنظمة تسعى للتفوق.
- ٥- إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم وتتجه بسرعة نحو الحجم الكبير.

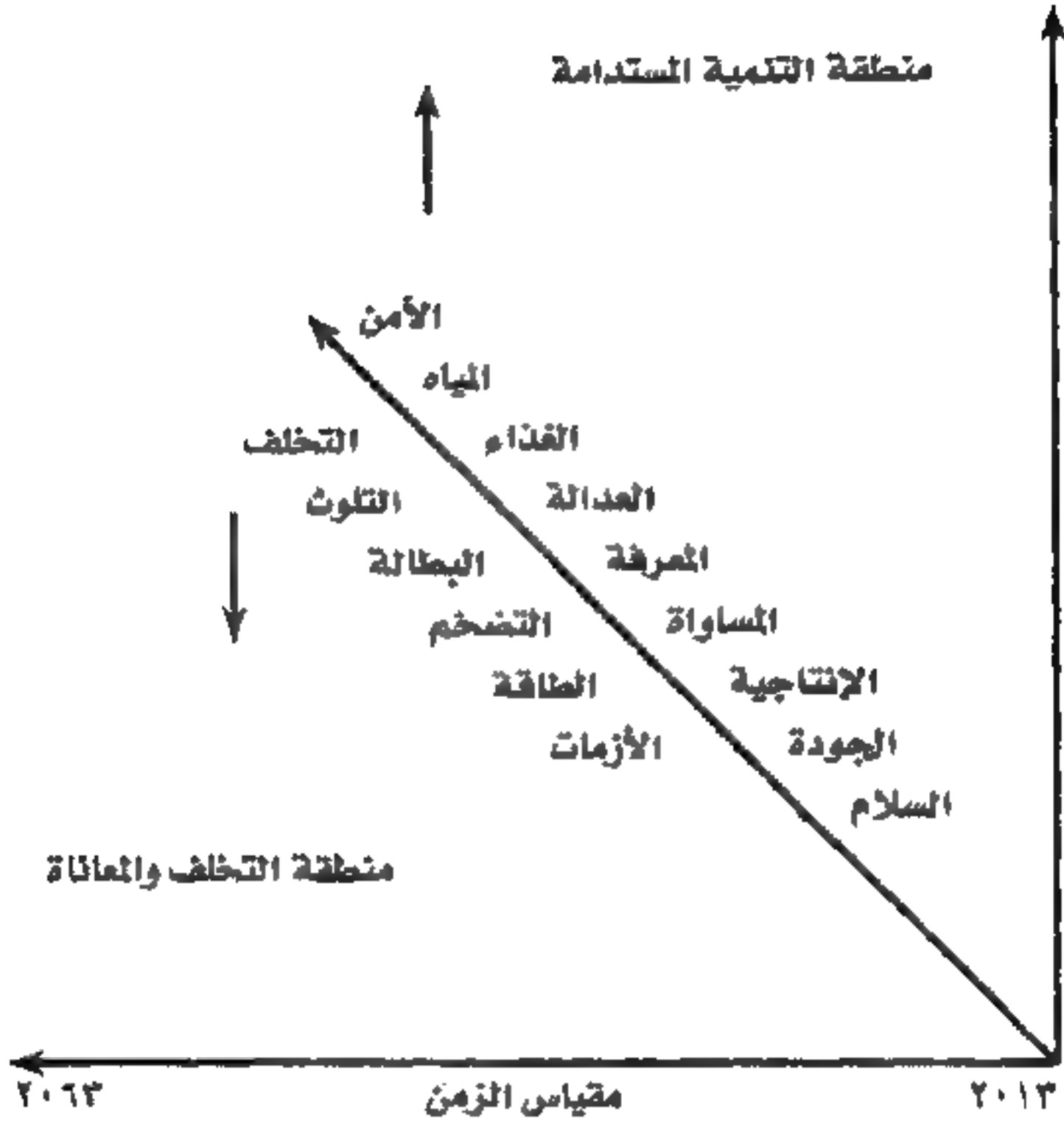
### تحديد وتمييز طريقة التغيير:

- ١- مسوحات إسترجاع الأثر.
- ٢- التدريب السلوكي T- Group.
- ٣- الإدارة بالأهداف MBO.
- ٤- المربعات التسع للقيادة Grid.
- ٥- بناء فرق العمل Team Building.

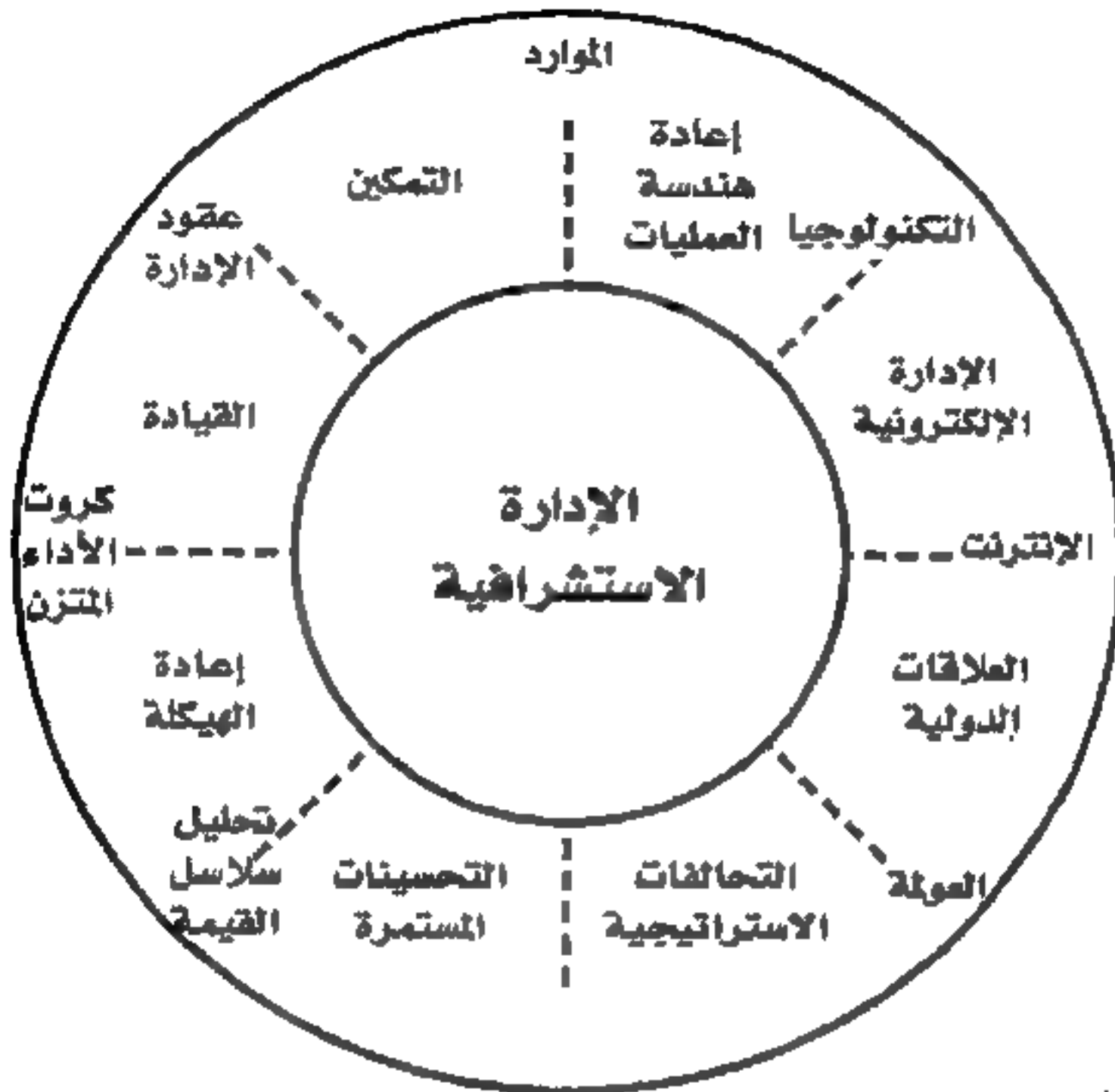
## تقدير المستقبل

| المستقبل عام ٢٠٦٣<br>بعد ٥٠ سنة  | الآن<br>الحاضر<br>(٢٠١٣)   | قبل (٢٠١٣)  |
|--|--|---|
| <p>الاتجاه العام.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التفاؤل المطلق.</li> <li>• التفاؤل المحفوظ.</li> <li>• التشاؤم المطلق.</li> <li>• حالة التحفظ.</li> </ul> <p>↓</p> <p>ثقافة التعلم</p> <p>ثقافة المعرفة</p> <p>المقارنات التطويرية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• معايير الجودة الشاملة.</li> <li>• تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</li> <li>• العولمة.</li> <li>• الأنترنت.</li> <li>• قياس الفجوة.</li> </ul> | <p>تقدير</p> <p>الموقف</p> <p>الراهن</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>إدارة</p> <p>التغيير</p> | <p>تحليل السلاسل الزمنية.</p> <p>تحليل البيانات المقطعية والجغرافية.</p> <p>تحليل الماضي.</p> <p>الماضي يعيد نفسه.</p> <p>تحليل الاتجاه العام.</p> <p>التقلبات الموسمية.</p> <p>دورات الأعمال.</p> <p>الأزمات والكوارث.</p> <p>تحليل المحتوى.</p> |

## استشراف المستقبل والتنمية المستدامة والمستقبلات:



## مبادئ الإدارة الإستشرافية والتخطيط الإستراتيجي:



## الحاجة إلى الإدارة الإستشرافية:

- ١ - الضغوط الدولية والمحلية.
- ٢ - التحديات الاقتصادية.
- ٣ - المنافسة الشرسة.
- ٤ - الفساد والسرقات.

٥- تدهور الأسواق.

٦- انخفاض الإنتاجية.

٧- تدهور الجودة.

### مجالات تطبيق الإدارة الاستشرافية:

١- الإدارة الحكومية.

٢- الغذاء والدواء والعلاج.

٣- الاحتباس الحراري وأزمات البيئة.

٤- مستقبل الأرض والمياه.

٥- مستقبل التعليم والثقافة.

٦- مستقبل الإنتاج والاستهلاك والاستثمار والإدخار.

٧- الحاجات الإنسانية للفرد والأسرة والمنظمة.

٨- مستقبل الأسرة والتماسك الاجتماعي والأسري والزواج.

٩- التنمية العمرانية.

١٠- الإعلان الإلكتروني.

١١- إدارة الأمن العام - الاقتصادي - الاجتماعي - الثقافي - الإعلامي

- الفني - التكنولوجي - السياسي - الأمن القومي.

١٢- إدارة الدولة: الجيش - الشرطة - الأعلام - القضاء.

## **١٢- الإدارة الإستشرافية Futuristic Management :**

١- ما هي FM؟

هي القدرة على قراءة المستقبل بسبب

**Globalization**

**Threats on the Internet**

**Urbanization**

**Spies**

**Localism**

**Debt**

**Volatility**

**Info. As a weapon.**

٢- أهداف FM :

والتعرف على الآثار المترتبة على تطبيق العلوم والتكنولوجيا وأثارها على  
الحياة الإنسانية مثال :

**Health – Life styles– energy – space– existence– conflicts.**

٣- كيفية تطبيق FM :

**Digitization**

**Future files.**

**Future vision**

استخدام السيناريوهات والتنبؤات لاستطلاع وقياس التوقعات  
المستقبلية.

## أساليب استشراف المستقبل:

نحن نعيش في عالم جديد يعتمد على العلوم والتكنولوجيا في الوقت الذي نجد أن القليل من الناس يعرف عن العلوم والتكنولوجيا:

**Therapeutic**

**Nanotechnology.**

**Quantum computers.**

**Cyber warfare.**

**Space colonies.**

**Digital democracy.**

**Regenerative medicine.**

**Telemedicine.**

**Cloning.**

٥- متى نطبق الإدارة الاستشرافية:

٦- أين نطبق الإدارة الاستشرافية؟

٧- من يطبق الإدارة الاستشرافية؟

٨- من المستفيد من الإدارة الاستشرافية؟

## ٢- الإنسان والتفكير الإيجابي في التغيير.

### ١- الإنسان والتفكير الإيجابي في التغيير:

يتوقع الإنسان التغيير في كل لحظة "وفي أنفسكم أفلا تبصرون" (الذاريات/٢١) - فالتغيير الذاتي البناء الذي تجربة داخل نفسك سوف يكون له الأثر النافع في شخصيتك وفي نشاطاتك - حقاً أن الإنسان هو ما يكفر فيه 11 أن شخصيته هي محصلة أفكاره. وطالما يحافظ على تلك الأفكار ويصونها من التغيير ويبقى كما هو.

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (صورة الرعد/١١) ومن ثم يجب تعلم التفكير الإيجابي وانعكاساته على الحياة اليومية.

ويلعب النمو الشخصي والفهم دوراً هاماً في التفكير الإيجابي. ويقول الله تعالى في سورة (الإسراء/٧٠) ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً﴾. حيث خلق الله الإنسان - الحيوان - النبات - الجماد.

ولكن ميز الله الإنسان بالعقل والحكمة لمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. مما يعني إعطاء العقل الفرص لينمو ويتمكن من الوصول إلى الحلول المقبولة اعتماداً على القيم الدينية والأخلاقية والعرف والتقاليد السليمة - فالصفات الشخصية الكامنة فينا تشمل:

- الإبداع.
- الاسترخاء.
- الذاكرة والتذكير.
- الثقة الشخصية.
- الهدف كجزء من تكوين الإنسان.
- التخطيط للمستقبل.
- الرفق والمودة.
- الحذر والهدوء.

- الحماس.

- الإقدام والشجاعة.

- العلاقات الطيبة مع الآخرين.

- اللياقة والدبلوماسية في التعامل والحوار.

**الإصرار على النجاح والوصول إلى الهدف**

وتمثل تلك الصفات ٨٥٪ من الإنسان والباقي ١٥٪ ترجع إلى التدريب والمعرفة الفنية والتكنولوجية كالحاسبات والإنترنت. ولكن يجب مراعاة المبادئ التالية:

١- ما تراه في خيالك هو ما سوف تحصل عليه.

٢- وما تفكر فيه هو ما ستحصل عليه.

٣- إذن- أنت تحصل على نتائج ما تفكر فيه فقط.

٤- من غير المنطقي الاعتقاد بأن الكسول يعرف النظام والنشاط، ومن ثم من العبث الدخول في جدل معه.

٥- من الخطأ أن نفترض أن ما تناقشه يمكن أن يغير من قناعاته الأساسية فجأة- فالإنسان بطبيعة الحال هو نتاج تراكمات سابقة ومحاولات للتغيير حدثت في ماضيه.

٦- إن حدوث تغيير في قيم الآخرين ومفاهيمهم لا يتم إلا إذا استقرت فكرة التغيير في أنفسهم زمناً قبل أن تطفوا على سطح الوعي وتطرح للمناقشة.

وعلى ذلك فإن تغيير شخصي ما، هو نتيجة طبيعية لتغيره هو داخلياً قبل أن ينعكس ذلك خارجياً على سلوكه ومنطقته، ويدخل كل شخص رغبة عميقة لإنجاز شيء ما وهو يحمل صورتين عن نفسه: صورة الشخص الحالي الذي يعرفه في قرارة نفسه - وصورة الشخص الذي يتمنى أن يكون: هادئاً - متحمساً - واثقاً من نفسه، يعرف ما يريد، يتصف بالتصميم والإرادة، ومستعداً لمواجهة التغيير [مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنَ نَفْسِكَ] (النساء/ ٧٩).

﴿وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (٣٤) وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ (٣٥) ﴿ (فصلت/ ٣٤، ٣٥).

## ٢- قياس التغيرات والثوابت في المنظمات العربية:

يعيش الإنسان العربي والمنظمات والحكومات العربية فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج مع غياب آليات ونماذج وطنية للتحديث والإصلاح المتكامل.

يحدث التغير طبيعياً كل لحظة وكل ثانية من حياة الإنسان، في البيئة المحيطة بالإنسان، وفي سلوك الإنسان والعلاقات والتواصل الإنساني. ويتم هذا التغير بعيداً عن إرادة الإنسان مثال ذلك التغيرات في الفنون والآداب والتعليم والتضاريس والأسواق والإنتاج والاستهلاك والإدخار والاستثمار والبيع والشراء والتصدير والاستيراد والعلاقات بين الأفراد والأسرة والقيم وغيرها.

أما التغير المخطط أي التغيير وفق خطة هو رد الفعل لتصرفات مبرمجة ومخططة لإحداث تغيير وتطوير معين.

التغيير ← نتيجة لأسباب.

التغيير ← أسباب تؤدي إلى نتائج.

ونحدد الفروق بين التغير والتغيير المخطط في المصفوفة التالية:

| التغيير المخطط               | التغير                   |
|------------------------------|--------------------------|
| مخطط                         | تلقائي                   |
| يمكن التنبؤ به               | صعب التنبؤ به            |
| محدود الأسباب والأساليب      | متعدد الأسباب            |
| متنوع وله محصلة من الأدوات   | ردود أفعال متنوعة        |
| له جدول زمني                 | بطيء في رد الفعل         |
| يقوم على المبادرات Proactive | يؤدي إلى رد فعل Reactive |

### ٣- مصادر التغير في القرن الـ ٢١:

شهد القرن العشرين العديد من التغيرات الخطيرة التي تطلبت من الدول والمنظمات والأفراد العديد من التحسينات والمبادرات. ولكن اختلفت المنظمات في الاستعدادات والترتيبات اللازمة للتعامل مع تلك التغيرات والأحداث، ومن أهم تلك التغيرات:

(الحروب - ثورة الإعلام والفضائيات - العولمة - الحروب الثقافية - صراع الحضارات - الاستعمار وحرب غزو الأسواق والسيطرة على المقدرات الاقتصادية للدول والشعوب - الفساد - السرقات - الغش التجاري - استغلال العاملين - عدم حماية المستهلك - وسرطنة الغذاء الزراعي). والثروة الداجنة - استغلال الحكومات للشعب - البطالة - الفلاء - تدهور قيمة

العملة المحلية - تدهور جودة المنتجات الوطنية - الازدحام - العشوائيات -  
انخفاض الإنتاجية - السيطرة على المرأة وتوظيف الأطفال - الطلاق -  
العنوسة - الاعتداء الجنسي على الغير (زنا المحارم) - تدهور اللغة والدين  
والقيم والعادات، والتقاليد - الهجرة إلى دول العالم الصناعي - تدهور أداء  
المنظمات وانخفاض الإنتاجية الكلية والنوعية.

الإنسان العربي بين الأصالة والمعاصرة:

| الأصالة                          | المعاصرة                                |
|----------------------------------|---|
| اللغة                            | دقة الوقت                               |
| الدين                            | الصدق                                   |
| القيم الموجبة                    | الأمانة                                 |
| الوطنية وحب الوطن                | الإخلاص                                 |
| الانتماء                         | احترام الغير                            |
| الكرم                            | قيمة العمل                              |
| بناء الإنسان                     | الإنتاجية                               |
| احترام الإنسان                   | القدرة على المنافسة                     |
| إشباع حاجات الإنسان              | القضاء على التدخين والمخدرات            |
| تجنب المحرمات                    | الابتكارية والتجديد                     |
| حقوق الوطن والبيئة والأسرة والله | العلوم والتكنولوجيا والبحوث<br>والتطوير |

#### ٤- السلوك المجموعاتي العربي وفرق العمل:

قد يكون السلوك (الفعل ورد الفعل) فردي - جماعي في فرق عمل أو تنظيمي بالمؤسسات أو وطني قومي. ويتطلب المجتمع الجديد ودولة المؤسسات أفراداً ذو سلوك جماعي (مراعاة الآخر والتماسك الجماعي والاتصالات متعددة الأطراف وفق فن الكلام والإنصات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتغيير وغيرها). كما قد يكون السلوك عالمي مع اختلاف الثقافات.

فالمجتمعات التي تطورت خلال النصف الثاني من القرن العشرين استشعرت أهمية بناء فرق العمل وروح الفريق، والتي تشكل المنظمات القوية الفعالة في كل المجالات الاقتصادية والمالية والتجارية والتكنولوجية والصناعية والسياسية والرياضية والاجتماعية والعسكرية والشرطية وغيرها.

أهمية التحول من الجماعات المتفرقة إلى الجماعات و فرق العمل  
المتماسكة:

| الأشكال         | الوضع الحالي     | الوضع المقترح |
|-----------------|------------------|---------------|
| الأسرة          | مفككة            | متماسكة       |
| العلاقات        | غائبة وضعيفة     | قوية          |
| القيادة         | النموذج السلطوي  | المشاركة      |
| الزوج           | قاسي / سيطر      | دور الشريك    |
| المناخ الأسري   | إرهابي مخيف      | ديموقراطي     |
| الألعاب         | تنافسية          | تعاونية       |
| التعليم         | بطالة            | جماعي - توظيف |
| العمل           | نفاق             | عقلاني فعال   |
| مناخ العمل      | إرهابي / تملقي   | واضح ومنخطط   |
| التدرج الوظيفي  | العلاقات الشخصية | الجدارات      |
| اختيار القيادات | منعدمة           | تبادلية       |
| الثقة           | غير محددة تابعة  | واضحة مستقلة  |
| الشخصية         | فردية            |               |

**ما هي مراكز البحوث الاستشرافية في الواقع العملي؟**  
**عالميا - عربيا - محليا**

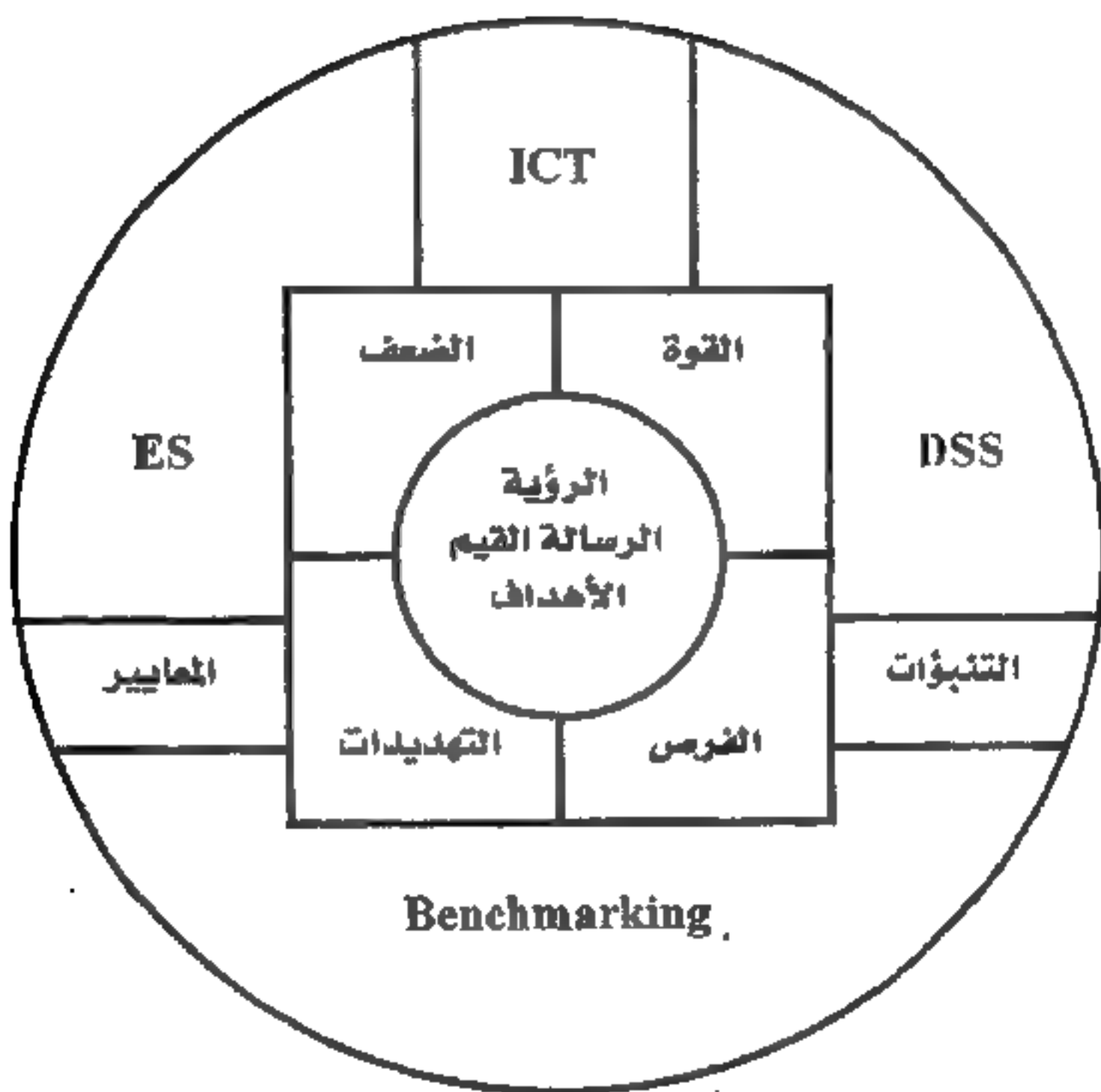
## **مناقشات ودورات وتبادل آراء**

### **الإدارة الاستشرافية**

هي الإعداد للمستقبل البعيد بفرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد  
المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثابتة والرسالة الواضحة في ضوء التحليل  
الرباعي

### **أهداف الإدارة الاستشرافية**

- ١- إشراف المستقبل.
- ٢- قراءة مؤشرات الأداء المستقبلي.
- ٣- الاستعداد للأزمات والطوارئ.
- ٤- تحقيق الغايات.
- ٥- التخصيص السليم للموارد.
- ٦- قياس التحسينات.

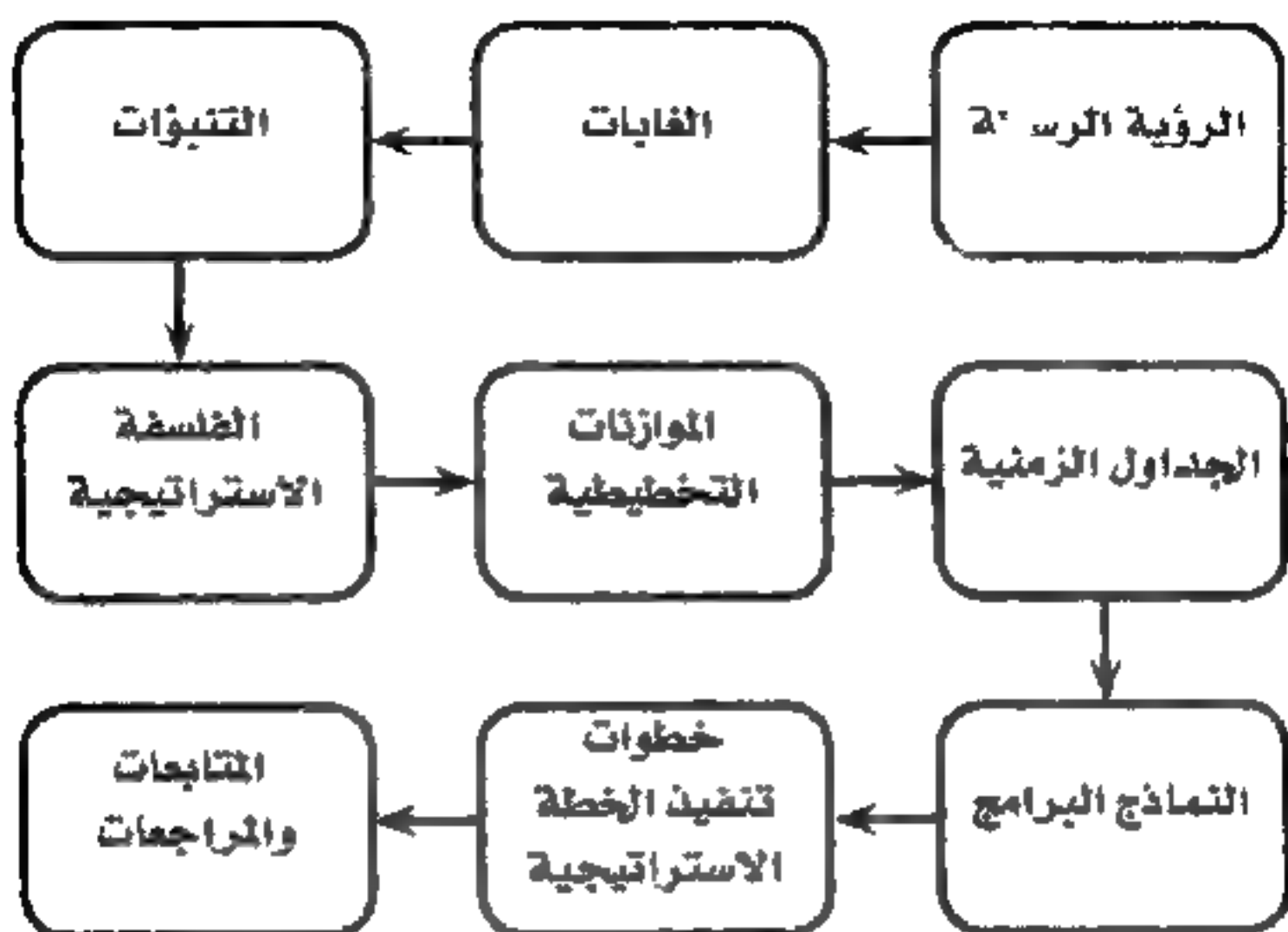


## مبادئ التنمية المستدامة لدعم الإدارة الاستشرافية

- ١- مبدأ التوظيف الأمثل للموارد الاقتصادية.
- ٢- مبدأ استدامة عمر الموارد (كالمياه والطاقة).
- ٣- مبدأ التوازن البيئي والتنوع البيولوجي.
- ٤- مبدأ التوفيق بين حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية.
- ٥- مبدأ التواصل الاجتماعي والحفاظ على الجذور والأجيال.
- ٦- مبدأ التواصل الثقافي والحضاري.
- ٧- مبدأ القدرة على البقاء والمنافسة.
- ٨- مبدأ الحفاظ على التراث والطبيعة.

## استراتيجيات التنمية المستدامة المتواصلة

- ١- النمو التراكمي.
- ٢- النمو الاقتصادي النظيف.
- ٣- مبدأ الإنتاج الكبير.
- ٤- التوازن البيئي.



### أنواع الاستراتيجيات

الدفاعية / الهجومية - الاندماج / الانسحاب - التبعية / الاستقلالية  
 المسبق / التراجع - الاستمرار / كسب جولات أخرى - التخصص /  
 التكامل

النجاح / الفشل - النمو / الانكماش - الانتشار / التركيز  
 التكامل الأفقي / التكامل الرأسي - التنوع / التنميط

الفصل الثالث

اختيار الرؤية الإستراتيجية



## الفصل الثالث

### اختيار الرؤية الإستراتيجية

- ١- الرؤية
- ٢- الرسالة
- ٣- القيم المشتركة
- ٤- الافتراضات
- ٥- القوة التنظيمية S
- ٦- الضعف التنظيمي W
- ٧- الفرص O
- ٨- التهديدات T
- ٩- القيادة والتخطيط الإستراتيجي والتغيير



## الفصل الثالث

### اختيار الرؤية الإستراتيجية

#### Strategic Vision

وتشمل التفكير استراتيجياً في:

- المسارات المستقبلية.
- التغييرات المتوقعة في المستقبل والتي تحد نتائج المستقبل والمركز التنافسي للمؤسسة.
- تعتبر الرؤية الإستراتيجية بمثابة خارطة الطريق التي تحدد طريق التنمية لتقوية مركز المؤسسة وكيفية تحقيقه.

عناصر الرؤية الإستراتيجية:

- ١- تكشف عن التطلعات المستقبلية.
- ٢- تحدد المسارات الإستراتيجية للمستقبل (إلى أين نحن ذاهبون).
- ٣- تفجر طاقات العاملين وتوجهها نحو الهدف.
- ٤- تشكل الهوية التنظيمية.
- ٥- محددة ومتميزة.
- ٦- تتجنب الكلمات اللغوية العامة.
- ٧- تشجع على بناء العاطفة الجياشة.
- ٨- تواجه التحديات.

### **خصائص صياغة الرؤية الإستراتيجية :**

**Graphic**

**Directional**

**Focused**

**Flexible**

**Feasible**

**Desirable**

**Easy to communicate.**

### **أخطاء في صياغة الرؤية الإستراتيجية :**

**Incomplete**

**Vague**

**Bland (lacking motivation power)**

**Too General**

**Too Generic**

**So broad**

### **نشاطات صياغة الإستراتيجية :**

- ١- دراسة الاتجاهات القومية والقطاعية.
- ٢- استطلاع آراء العملاء وحاجاتهم.
- ٣- مراجعة الفرص وأساليب توصيل الخدمات في ضوء التكنولوجيا الجديدة.
- ٤- بناء المركز التنافسي والعلاقات مع الموردين.
- ٥- تطوير نقاط القوة والقدرات التنافسية.
- ٦- تكوين فريق العمل المسؤول عن صياغة الإستراتيجية.

## ٢- الفرق بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة:

### Strategic Vision VS. Mission

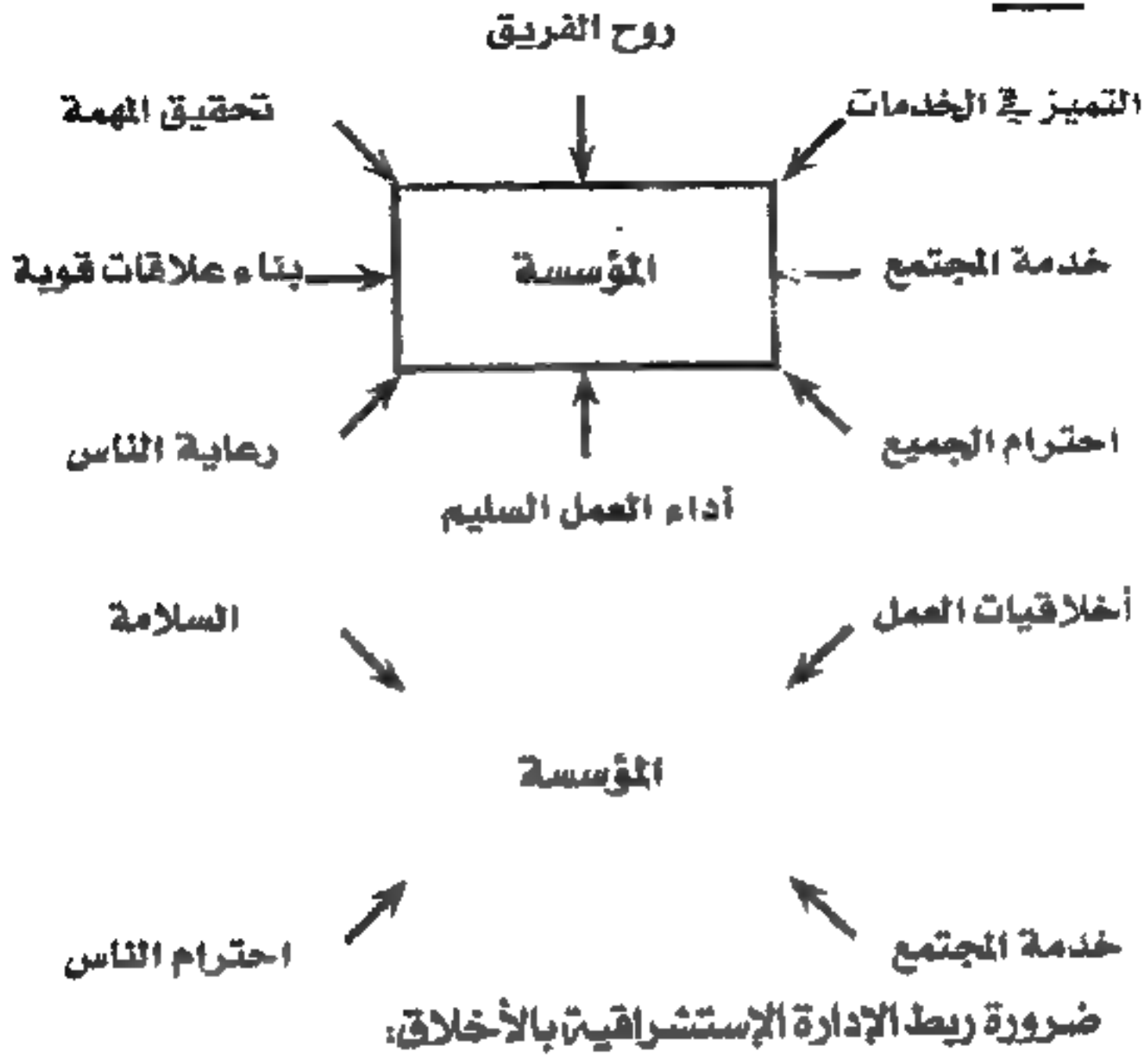
| الرؤية  | الرسالة  |
|---|--|
| تشمل الرؤية الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي لنشاط المؤسسة.<br>مثال:<br>الفرص المستقبلية.<br>التكنولوجيا المستقبلية.<br>العملاء الجدد.<br>نوع الإدارة الجديدة. | تشمل الرسالة الإشارة للأنشطة الحالية للمؤسسة بمعنى من نحن وماذا نفعل:<br>الخدمات الحالية.<br>المستفيدون الحاليون.<br>التكنولوجيا والقدرات الحالية. |
|   | تركز على حدود الأنشطة الحالية ونحجب على (مستوى الرضا الحالي)<br>Who<br>الحاجات الحالية - why - what  |

## ٣- أهمية ربط الرؤية بالقيم التنظيمية:

### Linking Vision with values

- ١- يجب أن تشارك قوائم القيم في إرثاء المؤسسة في التوصل إلى الرؤية.
- ٢- يجب ربط القيم والمعتقدات التنظيمية بسلوك العاملين وطبيعة العمليات والأنشطة.
- ٣- من الضروري أن تشمل القيم القائمة المرشحة وقد تكون من ٤ إلى ٨ نوع من القيم.
- ٤- يجب توفير شبكة للربط بين القيم والرؤية والإستراتيجية وأساليب التشغيل.

مثال:



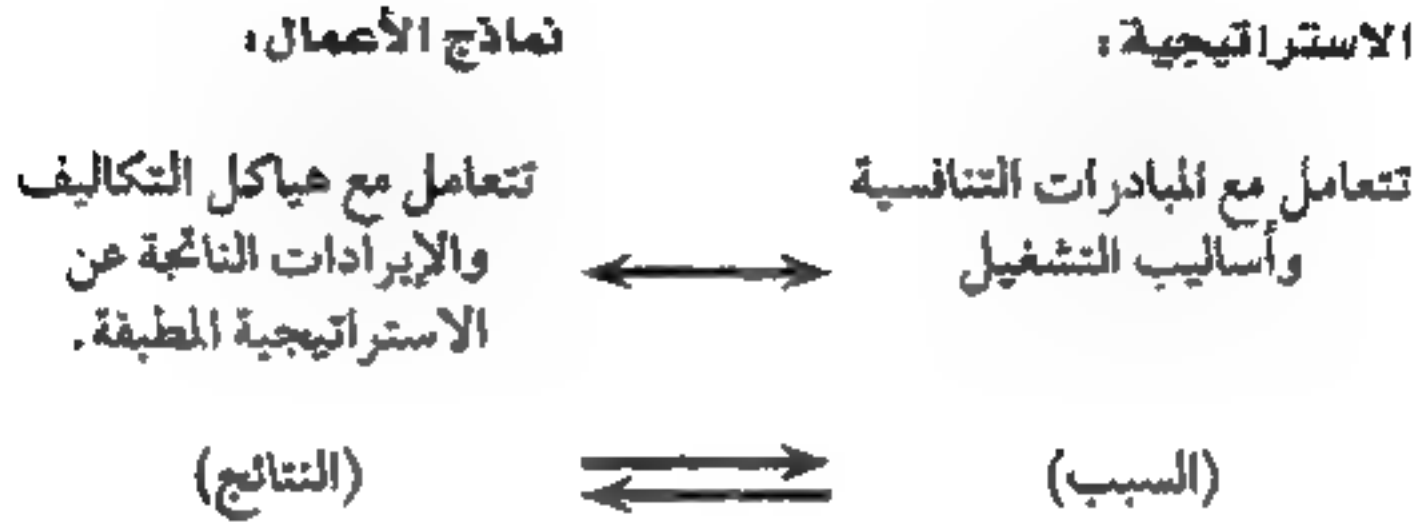
### Linking Strategy with Ethics

- ١- التركيز على القوانين واللوائح.
- ٢- أداء الواجبات وتجنب الانحرافات.
- ٣- تطرح المعايير الأخلاقية سؤال ما هو الشيء الصواب الواجب تطبيقه؟
- ٤- تشمل الإستراتيجية الأخلاقية: الإلتزام بالخطوط الحمراء.
- ٥- تسمح الإدارة بتطبيق الواجبات الأخلاقية تجاه مجموعات أصحاب المصالح في الدولة.

## المسؤوليات الأخلاقية للمنظمة تجاه الغير:

- ١- توقع إرضاء العاملين (الرضا الوظيفي).
  - ٢- توقع إرضاء المواطنين المستفيدين.
  - ٣- الأمانة والأمان في الخدمات المقدمة.
  - ٤- الالتزام بإدارة الجودة الشاملة.
  - ٥- خدمة البيئة النظيفة المحيطة.
  - ٦- دعم وخدمة الموردين.
- مع تحمل طبقة المديرين ما يلي:
- ١- تجنب ومنع الأمور غير الأخلاقية.
  - ٢- إلزام المؤسسة بتطبيق إستراتيجية تحقق معايير أخلاقية عالية.
  - ٣- تطبيق المؤسسة لمقاييس تنظيمية للمراجعات وتحقيق التوازنات لكل من:
  - ٤- تعديل وتطوير السلوكيات.
  - ٥- فرقة كود أخلاقي لجميع الممارسات.
  - ٦- توفير إرشادات لتدريب العاملين على ممارسة الكود الأخلاقي.
  - ٧- التزام المؤسسة تجاه أداء بيئي أخلاقي.

## ما هي نماذج الأداء المخطط المستقبلي؟



## الإطار العلمي لمقاومة التغيير مناقشات؟

- ١- ما هي أسباب المقاومة؟
- ٢- مصادر مقاومة التغيير.
- ٣- أساليب تقليل المقاومة.
- ٤- عناصر الثقافة التنظيمية للتغيير.

#### ٤- الاقتراحات والمبادئ:

(A)

| مبادئ عملية                         | افتراضات                      |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| مبدأ القيم المقدرة                  | توجد قيم للإنسان              |
| مبدأ الأقلية الفردية                | للإنسان غايات                 |
| مبدأ الإنجازات                      | للإنسان عقل ورشد              |
| مبدأ الاتصالات                      | الإنسان عبارة عن خلية تفاعلية |
| مبدأ التوحيد والإيمان والعمل المخلص | الإنسان من صنع الله           |

(B)

| المبادئ العلمية                              | الفروض                    |
|--|---------------------------|
| مبدأ القياس                                  | تغير ظروف العملي          |
| مبدأ التنظيم الذاتي                          | العمل يشمل عمليات وقرارات |
| مبدأ الحيوية التنظيمية                       | تداخل المدخلات والمخرجات  |
| مبدأ الانضمام والانتماء                      | يقوم العمل على فرق        |
| مبدأ تكامل الأنظمة الفرعية                   | العمل مجموعة من المعلومات |
| علم القيم<br>علم الأخلاق<br>أخلاقيات الأهداف | القيم الإنسانية           |

(C)

| المنظومة                  | المبادئ الإدارية          |
|---------------------------|---------------------------|
| منظومة الأهداف            | الإدارة بالأهداف          |
| منظومة الموارد (توزيع)    | الإدارة بالهيكل التنظيمية |
| منظومة الحصول على الموارد | الإدارة بالأساليب الفنية  |
| منظومة تشغيل الموارد      | الإدارة بالموارد البشرية  |
| منظومة تقييم الأداء       | الإدارة بالمعلومات        |

(D)

| الفروض                   | المبادئ العملية      |
|--------------------------|----------------------|
| المنظمة كنظام مفتوح      | مبدأ خدمة المجتمع    |
| من تضاعف الأداء          | مبدأ الحلول المثالية |
| الأهداف التعليمية متنوعة | مبدأ تشعب الأهداف    |
| تداخل الأهداف            | مبدأ التكامل         |
| الأهداف غير مؤكدة        | مبدأ تحقيق المخاطر   |

## القيادة والتخطيط الإستراتيجي بالتحليل الرباعي:

- ١- التغيير من القمة للقاعدة.
  - ٢- التغيير الاقتصادي.
  - ٣- التغيير من القاعدة إلى القمة.
  - ٤- التغيير بتحسين الأداء التنظيمي.
  - ٥- التغيير من القمة إلى القاعدة وبالعكس.
  - ٦- خطوات قيادة التغيير التحويلي.
- الخطوات،
- ١- تفكيك المنظمة - مسئوليات القائد المخطط - إعادة التركيب - التحليل الرباعي - كيف يفكر المدبرون.
  - ٢- القيادة والتخطيط الإستراتيجي بالتحليل الرباعي:
  - ٣- التغيير من القمة للقاعدة.
  - ٤- التغيير الاقتصادي.
  - ٥- التغيير من القاعدة إلى القمة.
  - ٦- التغيير بتحسين الأداء التنظيمي.
  - ٧- التغيير من القمة إلى القاعدة وبالعكس.
  - ٨- خطوات قيادة التغيير التحويلي.

الخطوات:

تفكيك المنظمة - مسئوليات القائد المخطط - إعادة التركيب - التحليل  
الرباعي - كيف يفكر المديرون.

تدريب عملي:

حدد ٥ قوى لكل من

**Internal Analysis IFAS:**

**Strengths : S**

**Weakness : W**

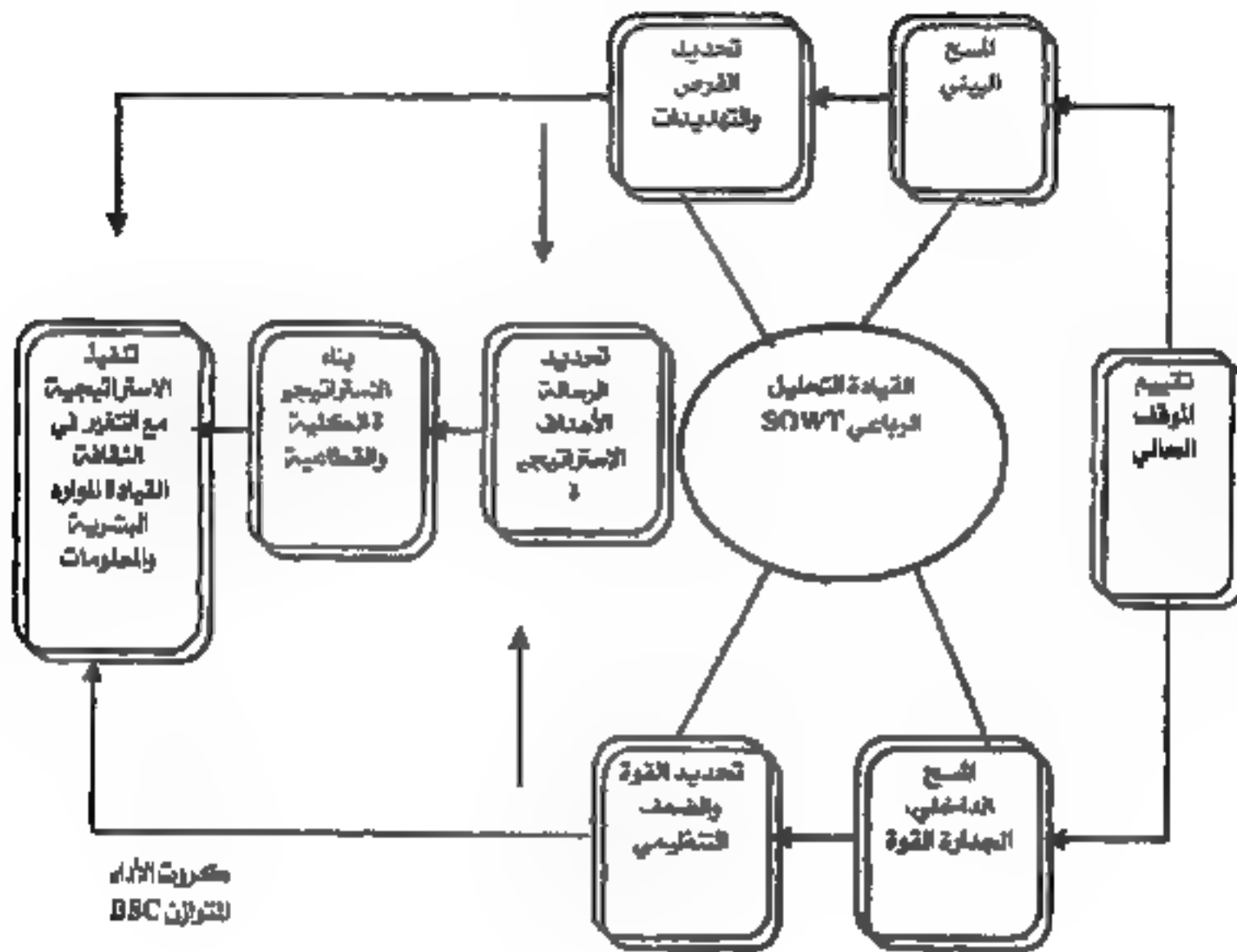
**External Analysis EFAS:**

**Opportunities : O**

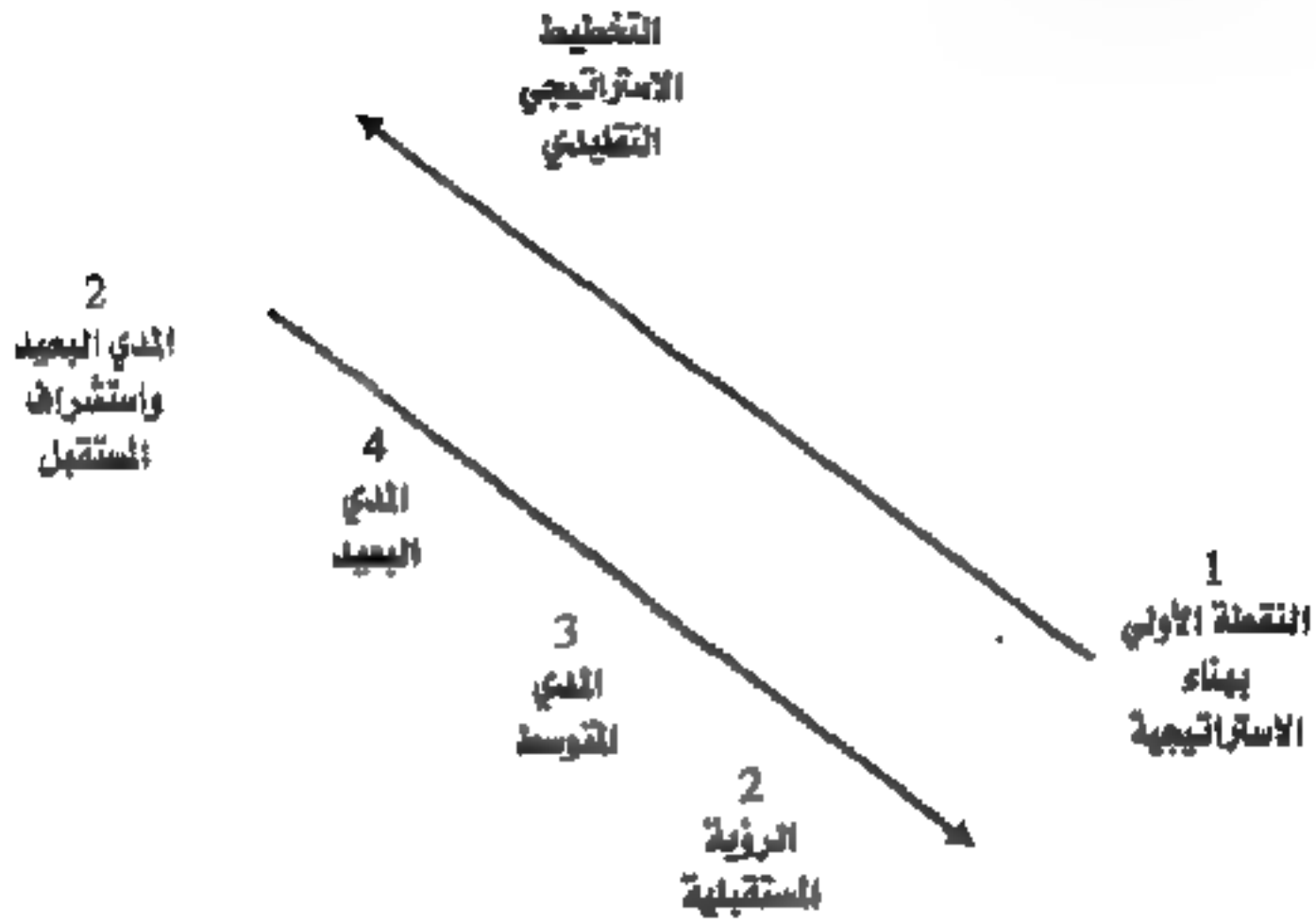
**Threats : T**

| W |  | S |
|---|--|---|
|   |  |   |
|   |  |   |
|   |  | O |
|   |  | T |

## القيادة والتخطيط الإستراتيجي والتنفيذ

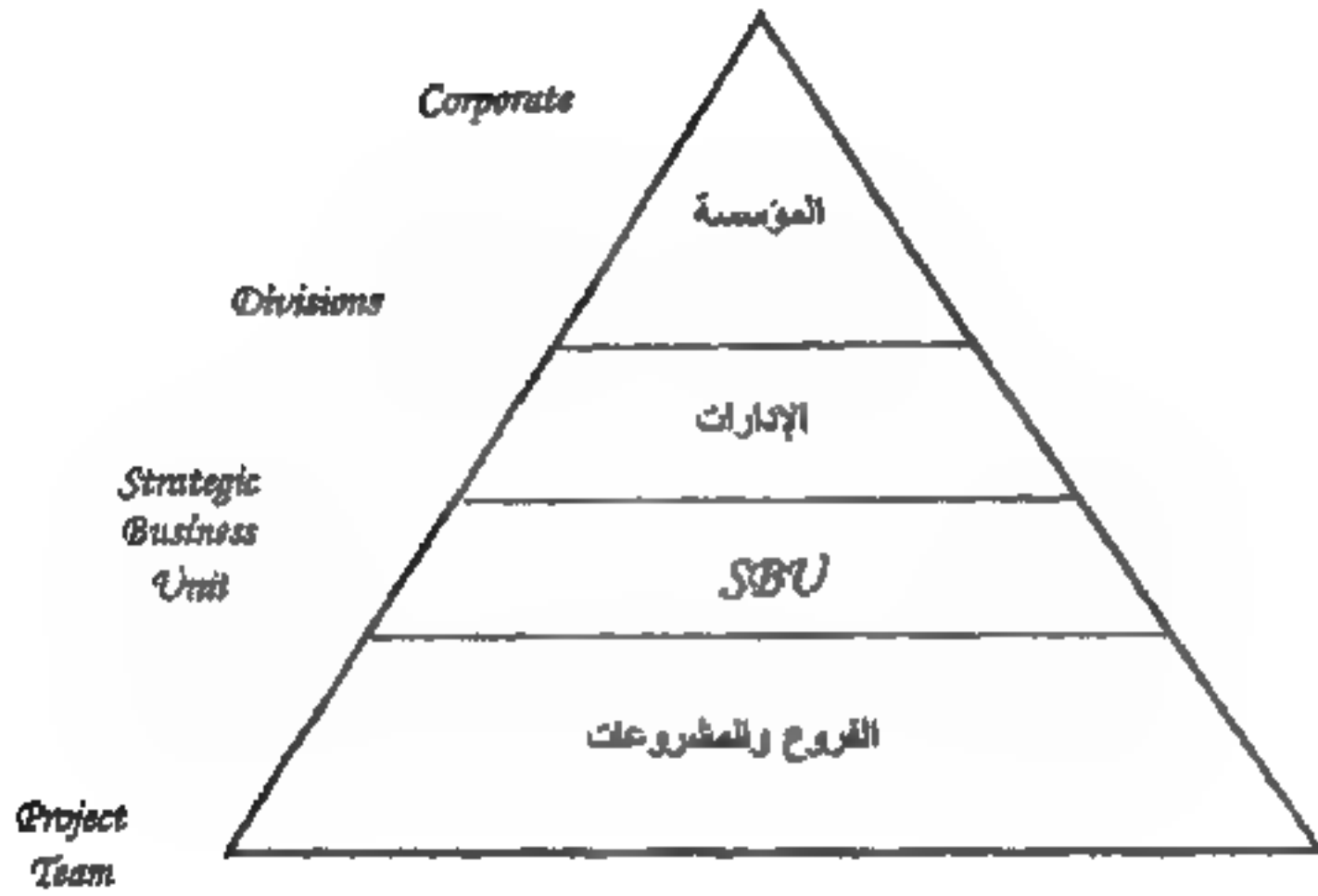


## التوجه نحو الإدارة الاستشرافية

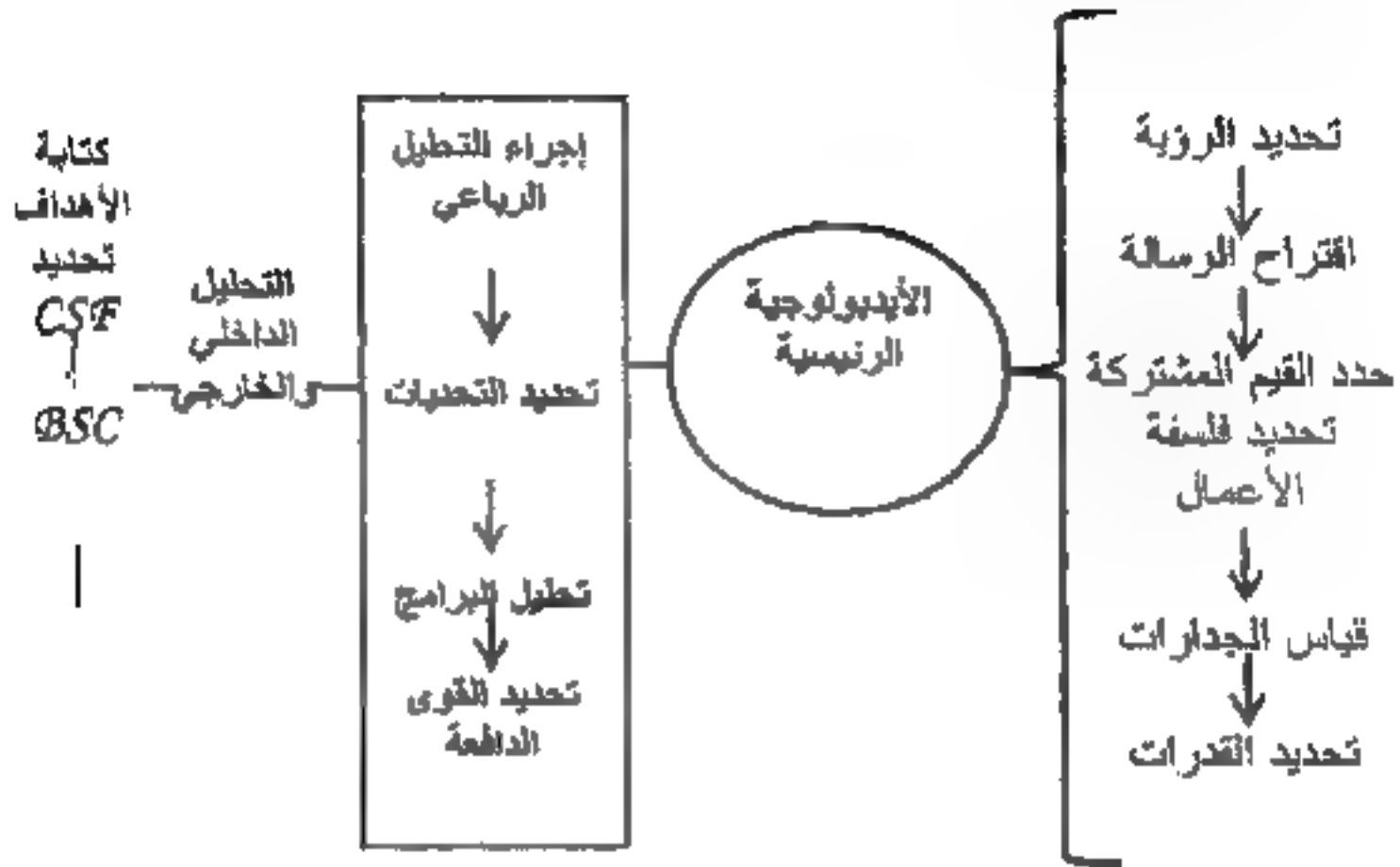


| من                | إلى                  |
|-------------------|----------------------|
| اليوم             | المستقبل             |
| النظرة للماضي     | النظرة للمستقبل      |
| المتغيرات الحالية | المتغيرات المستقبلية |
| النجاح الماضي     | النجاح المستقبلي     |

## مستويات التفكير الاستراتيجي



## مستويات التفكير الاستراتيجي



- حدد رؤية المنظمة
- ما هي رسالة المنظمة
- ما هي القيم المشتركة للمنظمة
- ما هي الأهداف الاستراتيجية للأمانة

- الأهداف القابلة للقياس الكمي.
- تحديد مواعيد تحقيق المهام.
- إذن تساعد الأهداف في تحويل الرؤية إلى نتائج الأداء الدقيق.

### ٣- أنواع الأهداف:



### التحليل الرباعي:

#### Sowt Analysis:

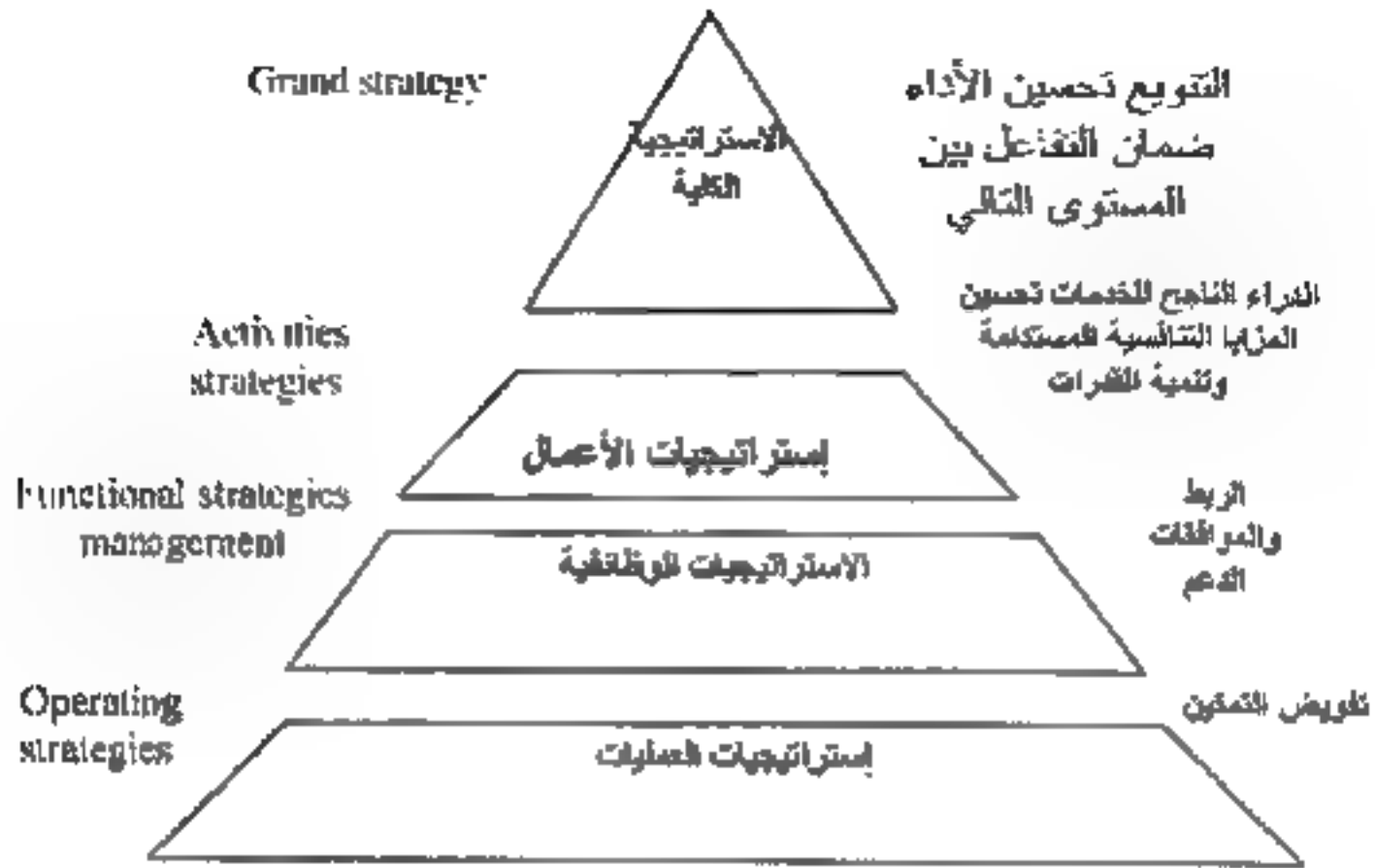
#### ٤- التحليل الداخلي:

- نقاط القوة المؤسسي.
- نقاط الضعف المؤسسي.

#### ٥- التحليل الخارجي:

- الفرص.
- التهديدات.

## ٦- مستويات الإستراتيجية:



## ٧- خصائص التطبيق الفعال للإستراتيجية:

- ربط الإستراتيجية بالقدرات التنظيمية.
- بناء علاقة إيجابية بين هيكل الحوافز والإستراتيجية.
- ربط الإستراتيجية بمنظومات التشغيل الداخلي.
- توفير مناخ وثقافة تنظيمية مساندة للإستراتيجية.
- التحقق من الأداء المميز.
- تدريب الكوادر المناسبة لتطبيق الإستراتيجية.
- خدمة المواطنين.
- انفرص الجديدة.
- جلسات العصف الذهني.
- التعلم التنظيمي.

## ٨- تقييم وتعديل الإستراتيجية:

- تحديد المسارات الجديدة في ضوء تعديل الرؤية أو الرسالة.
- رفع أو تخفيض أو تغيير أهداف الأهداف.
- إعادة صياغة الإستراتيجية.
- تحسين أساليب التطبيق العملي للإستراتيجية.

## ٩- المخطط الإستراتيجي:

- تتكون المخطط الإستراتيجي لأي مؤسسة بالآتي:
- الرؤية الإستراتيجية - الرسالة الإستراتيجية.
- الأهداف الإستراتيجية والمالية.
- الإستراتيجية الكبرى.
- أسلوب التطبيق العملي وتنفيذ الإستراتيجية:
- بناء منظمة قادرة على الإنجازات.
- تخفيض الموارد.
- اقتراح سياسات داعمة للإستراتيجية.
- تطبيق برامج التحسينات المستمرة.
- تحفيز العاملين.
- ربط الحوافز بالتقدم في النتائج.
- بناء ثقافة تنظيمية مساندة لإستراتيجية الدعم.
- ممارسة قيادة إنسانية فعالة لضمان تنفيذ التحسينات المستمرة والتميز.

## ١٠- اختيارات الإستراتيجية المقترحة:

- اختبار درجة التوافق Goodness of Fit Test: أي إلى أي درجة تناسب الإستراتيجية التي تم اختيارها مركز المؤسسة؟
- اختبار المزايا التنافسية Competitive Advantage : أي هل تحقق الإستراتيجية إمكانية الوصول إلى المزايا التنافسية المستدامة؟
- اختبار الأداء Performance Test: هل يؤدي تطبيق الإستراتيجية المرشحة للاختيار إلى تعظيم وتحسين الأداء؟
- اختبار التكامل: بين الإستراتيجية الكلية Grand Strategy والإستراتيجيات النوعية والوظيفية.
- تقييم المخاطر المتوقعة Risk Assessment: في الإستراتيجية المطبقة وفي البدائل الأخرى.
- درجة تكيف الإستراتيجية مع التغيرات البيئية & Flexibility Adaptability : أي هل يتوفر في الإستراتيجية فرصاً للتكيف والتعامل مع التغيرات البيئية.

العملية الإدارية تصياغة وتنفيذ الإستراتيجية،

إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب- فسوف تؤدي جميع الطرق إلى الهدف،  
دور الإدارة ليس كيف ترى المؤسسة كما هي ولكن كيف سوف تصبح  
المؤسسة في المستقبل.

## ١١- خطوات تطبيق الإستراتيجية:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision والتي تساعد في تحديد عملية تطبيق الإستراتيجية.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية Setting objectives.
- تحديد عملية تنفيذ الإستراتيجية Crafting a strategy.
- عملية تطبيق الإستراتيجية Strategy Executing Strategy.
- إجراء التعديلات اللازمة Initiating Corrective Adjustments.
- الحوكمة المؤسسية Corporate Governance تحديد دون القيادات في أعمال الإستراتيجية.

## ١٢- حوكمة المؤسسة ودور الإدارة العليا:

- التحقق من ممارسة وظائف الإدارة الإستراتيجية.
- أخذ أصحاب المصالح المشتركة في الحسبان عند صياغة الإستراتيجية أو تعديلها.
- مراجعة مهارات القيادات العليا وأجهزة التقييم.
- تحديد وقت التدخل عند الحاجة.
- للإدارة العليا دور هام في مراجعة إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

## بعض المفاهيم العملية لتحويل

### الدراسات الإستراتيجية لمواد تطبيقية

#### أسباب التفكير السلبي الإستراتيجي:

- ١- عدم وجود أهداف محددة.
- ٢- العيش في الماضي.
- ٣- التركيز على السلبيات فقط.
- ٤- حالة المزاج المنخفض.
- ٥- الصحة السلبية.
- ٦- الإعلام السلبي.
- ٧- المؤثرات الخارجية المحيطة بالفرد.
- ٨- المؤثرات الداخلية للفرد.
- ٩- البرمجة السابقة للفرد.
- ١٠- التربية بالقهر والفقر والإذلال والظلم.
- ١١- نتائج التفكير السلبي.
  - أ- مبدأ الهروب من الموقف.
  - ب- مبدأ الهجوم.
  - ج- مبدأ تقوية الذات السفلي.
  - د- مبدأ سلبيات قوة التفكير.
  - هـ) القتلة الثلاث:  
اللوم - النقد - المقارنة

إذ أن لا يتحقق الإدارة الاستشرافية في ظل التفكير السلبي

### وسائل التفكير الإيجابي للإدارة الاستشرافية:

- ١- توفير الشخصية الإيجابية.
- ٢- الإيمان بالله سبحانه وتعالى - والاستعانة به والتوكل عليه.
- ٣- القيم العليا (البعد عن الكذب والغيبة والنميمة والفتنة والاستغلال والتدخين) والصدق والأمانة وحب الخير للناس والعطاء والكرم.
- ٤- الرؤي الواضحة للمستقبل.
- ٥- الاعتقاد والتوقع الإيجابي.
- ٦- التركيز علي الحلول الإيجابية للمشكلات.
- ٧- الاستفادة من التحديات والتهديدات.
- ٨- الثقة في الله وفي النفس.
- ٩- تحمل المخاطر المحسوبة.
- ١٠- السلوك الاجتماعي وروح الفريق ومساعدة الآخرين.
- ١١- المشي بالأمل والكفاح والصبر.
- ١٢- تطبيق جذور الاتزان والتفكير الإيجابي للحياة: القوة الثلاثية وهي المسئولية - الاختيار - إتخاذ القرار.
- ١٣- يؤدي الربط بين قرار التفكير وكل من - قرار التركيز - قرار الأحاسيس - قرار السلوك - قرار التقييم إلى تحقيق التفكير الإيجابي.
- ١٤- ويؤدي التفكير الإيجابي إلى بناء الشخصية والقيادة وتنمية القدرات والمهارات

## قواعد التفكير الإيجابي:

ومن أهم قواعد التفكير الإيجابي ما يلي:

- ١- التعلم من الماضي.
  - ٢- الحلول الابتكارية الجديدة.
  - ٣- توجد المشاكل أساساً في عملية الإدراك.
  - ٤- أفصل بينك وبين المشكلة التي تواجهك.
  - ٥- استبدال الأفكار القديمة بالحلول الواقعية والمنطقية.
  - ٦- لا يغلق الله باباً إلا لكي يفتح لك باباً آخر مملوء بالخير.
  - ٧- هناك حل روحاني إلهي لكل المشاكل.
- إذا تحقق التميز الإداري عند تطبيق التفكير الإيجابي

## إستراتيجيات التفكير الإيجابي:

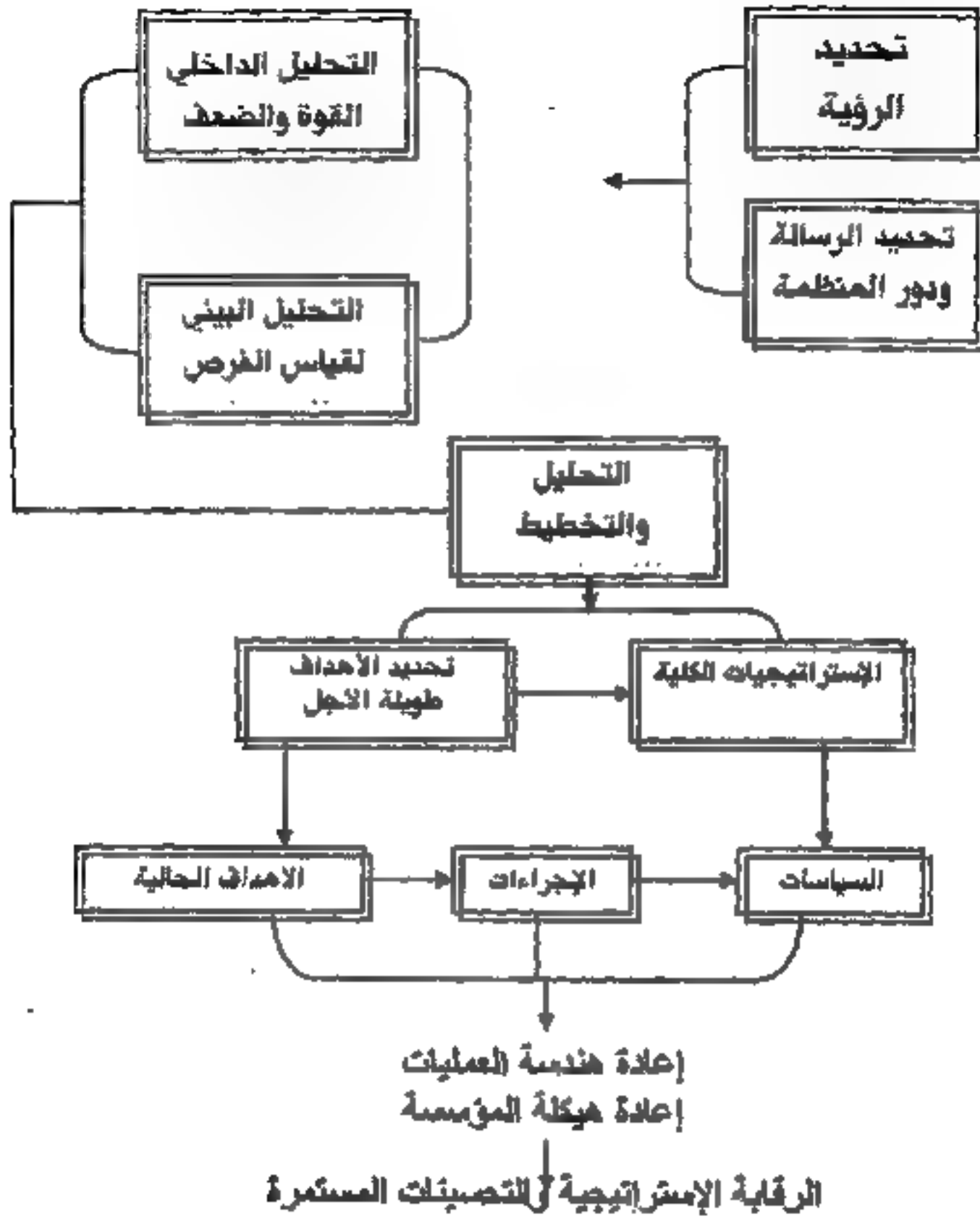
- ١- إستراتيجية المثل الأعلى "لكم في رسول الله أسوة حسنة".
- ٢- إستراتيجية الشخص الآخر: كيف يراها الآخرون؟
- ٣- إستراتيجية التركيز المعدل لهدف إيجابي جديد (السبع أسئلة).
- ٤- إستراتيجية Max Max و Min min (الحلول المثالية).
- ٥- إستراتيجية النتائج الإيجابية.
- ٦- إستراتيجية فن الاستماع والاتصالات للتواصل مع الآخرين.
- ٧- إستراتيجية تجزئة المشكلة الرئيسية Decomposition لعلاج المشكلات الفرعية ثم إعادة بناء المنظومة المتكاملة.

## قياس المبدأ الذاتي: Self - Concept

من فضلك سجل الدرجة التي تعبر عن المبدأ الذاتي لأي إتجاه من البدائل التالية:

|    |                  |          |
|----|------------------|----------|
| ١  | متشدد.....       | متسامح   |
| ٢  | ناثر.....        | هادئ     |
| ٣  | غير مريح.....    | مريح     |
| ٤  | مسيطر.....       | تابع     |
| ٥  | منسحب.....       | متدمج    |
| ٦  | غير لطيف.....    | لطيف     |
| ٧  | قديم.....        | معاصر    |
| ٨  | غير منظم.....    | منظم     |
| ٩  | عاطفي.....       | عقلاني   |
| ١٠ | رسمي.....        | غير رسمي |
| ١١ | غير ناضج.....    | ناضج     |
| ١٢ | شخصية معقدة..... | بسيطة    |
| ١٣ | صعب.....         | مرن      |
| ١٤ | متلو.....        | واضح     |
| ١٥ | متعالي.....      | متواضع   |

## نموذج الإدارة الاستشرافية





الفصل الخامس

كروت الأداء المتوازن لتفعيل  
التخطيط الاستراتيجي



## الفصل الخامس

### المناهج العلمية والتفكير الانساني

Scientific Methods & Human Thinking

SMHT

يهدف هذا الفصل

إلى التعريف ببوابات التفكير الانساني والتجربة والخطأ  
تطور المعرفة الانسانية.

المناهج العلمية والتفكير الانساني

مصفوفة التفكير الانساني والمربعات البديلة

أنا

لا أعرف

أعرف

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| المنطقة العمياء<br>Blind zone | منطقة السلوك الحر<br>Free zone |
| منطقة المجهول<br>Unknown Zone | منطقة القناع<br>Facade zone    |

تعرف

أنت لا  
تعرف

١. ماهي النقطة المثالية؟

٢. كيف يمكن توسيع المنطقة المثالية؟

٣. كيف يمكن تضيق المناطق الأخرى؟

نؤدي المعرفة والمعلومات ودعم القرارات وقواعد البيانات والنظم الخبيرة والمقارنات التطورية إلى توسيع منطقة السلوك الحر كالتالي :-

|   |                       |
|---|-----------------------|
| توسيع نطاق منطقة السلوك الحر<br>لتحويل المناهج العلمية<br>إلى تطبيقات عملية | تقليص المنطقة العمياء |
| تقليص منطقة القناع  | تخفيض المجهول         |

١. المبادرات.

٢. المعرفة.

٣. منظمات المعرفة.

٤. مجتمع المعرفة.

٥. التفكير العلمي.

٦. حل المشكلات.

٧. القضاء على التحديات والأزمات.

## ١- التجربة والخطأ والتفكير العلمي TE & ST

### Trial & Erroe and Scientific Thinking

التجربة والخطأ هو أسلوب التجارب المستمرة المتكررة دون الاهتمام بالامكانيات والموارد، حيث يتسمر الفرد أو المؤسسة في التجريب حتي تحقيق الأهداف، وتم استخدام هذا الأسلوب في الماضي قبل ظهور النهضة العلمية والثورة الصناعية وثورة المعلومات والاتصال.

ولا زالت بعض الدول النامية وبعض المؤسسات والأفراد يطبقون أسلوب التجربة والخطأ الذي يترتب عليه ما يلي :-

١. تهديد وضياع الموارد النادرة.
٢. فقدان الفرص.
٣. انخفاض فرص التنافسية.
٤. التخلف.
٥. تفكك العلاقات بين المدربين والملاك والمنفذون والعملاء.
٦. تكرار المشكلات والأزمات.
٧. فقدان الثقة في المدربين والمشرفين.
٨. ارتفاع معدل دوران وترك العمل.

## ٢- تطور المعرفة الانسانية

منذ ٦٠٠٠ سنة

١. قبل التاريخ هو الموقف قبل معرفة الإنسان الكتابة والقراءة - وهي توصف قصة الأرض منذ إنشائها حتي اختراع الكتابة، وبدأت القراءة والكتابة في العالم العربي.
٢. وأطلق العلماء على التطور المتدرج بالتمو منذ ٢٥٠٠ مليون عام على القمر والبحر والجو.
٣. وظهر الإنسان العاقل منذ ٢٠٠,٠٠٠ عام في القارة الأفريقية، وبدأت الزراعة منذ ١٠,٠٠٠ عام قبل الميلاد.
٤. شاركت مصر واليونان في بناء الحضارة الانسانية وكذلك الرومان ٢٠٠٠ عام قبل الميلاد.
٥. أطلق على الفترة من ٤٧٠ عام حتي ١٤٥٠ عام بالقرون الوسطي حيث انتهت الحروب الرومانية وسيطرتها على أوروبا وشمال أفريقيا.
٦. وشارك العرب ٤٠٠٠ قبل الميلاد في اقتراح نظام التقويم الزمني - ونظم تدفق الري - والتفويض واللامركزية - وأهمية الدليل التنظيمي - وتدفق السلطة - طرق العمل - التخصيص.
٧. شاركت الثورة الصناعية في الاهتمام بالطباعة والسكك الحديدية والسيارات والتليفونات وتطوير الصناعات والتجارة الدولية.
٨. أدت الثورة المعلوماتية والاتصالات والانترنت إلى تحقيق النهضة المعرفية المعاصرة وتنشيط شبكات الاتصال الدولية والداخلية والخارجية والتواصل الاجتماعي.

٩. شارك تطبيقات القيمة ثنائية والنانو تكنولوجيا في العديد من التطبيقات والاكتشافات العلمية في الطب والهندسة والزراعة والإعلام.

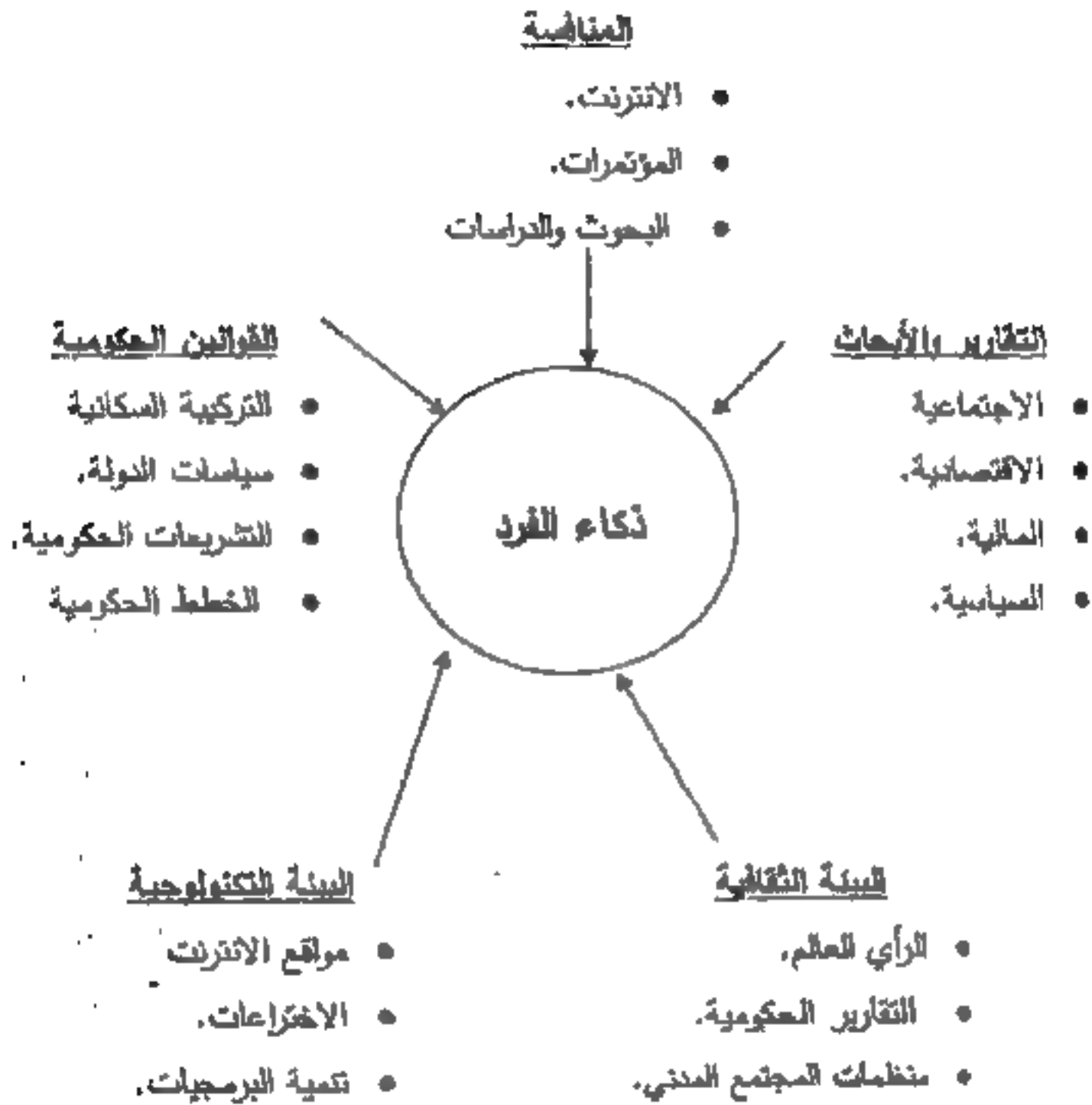
### ٢- التفكير العلمي Scientific Thinking

يعتمد التفكير العلمي على تفعيل العقل والمنطق والإجابة على التساؤلات المختلفة لحل أي مشكلة، ويؤدي تطبيق التفكير العلمي إلى تخفيض المخاطر، وتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ومن أهم التحديات التي تتطلب البحث والتفكير العلمي ما يلي :

١. مواجهة التحديات والمشكلات البيئية.
٢. مراجعة العلاقات بين الأسباب والنتائج.
٣. تزايد وتعقد الأزمات والكوارث.
٤. المنافسة الشرسية بين الدول والمؤسسات.
٥. ضرورة شرح المعاني والمضامين.
٦. نقص الموارد.
٧. الإغراق.

## ٤- أهم مصادر الذكاء الانساني



## ٥- خطوات المناهج العلمية

- ١- الاعتراف بوجود مشكلة.
- ٢- تحديد سؤال المشكلة أو البحث :
  - اكتشاف السؤال الرئيسي
  - تحديد السؤال الرئيسي.
  - تحديد السؤال الفرعي
- ٣- تحديد مشروع البحث والمنهج العلمي.
- ٤- تصميم البحث.
  - النوع.
  - الفرض.
  - الإطار الذهني.
  - النطاق.
  - المناخ المحيط والبيئة.
- ٥- أسلوب جمع البيانات
- ٦- العينات.
- ٧- اختيار العينة الاستكشافية.
- ٨- جمع البيانات والتحليل الوصفي.
- ٩- التحليل الكمي والاحصائي للبيانات،
- ١٠- إعداد وكتابة البحث - التقرير النهائي.
- ١١- السياسات المقترحة في ضوء نتائج البحث.

## ٦- أنواع المناهج العلمية

- ١- البحث الاساسى Basic Research  
يهدف إلى قياس العلاقات بين الأسباب والنتائج لمشكلة ما.
- ٢- البحث التطبيقي Applied Research  
يركز على حل مشكلة محددة

## ٧- شروط الطريقة العلمية المثالية

- ١- تحديد الهدف من البحث.
- ٢- تحديد أهمية البحث.
- ٣- تحديد خطوات البحث والطريقة العلمية.
- ٤- تصميم البحث :
  - المسوحات.
  - المصادر الثانوية.
  - المصادر الأولية.
  - المشاهدات.
  - التجارب العلمية.
- ٥- توفير أخلاقيات الطريقة العلمية.
- ٦- تحديد الأفق الزمني للبحث.
- ٧- التحليل السليم المطلوب لاتخاذ القرار.
- ٨- العرض الواضح للنتائج والخلاصات.

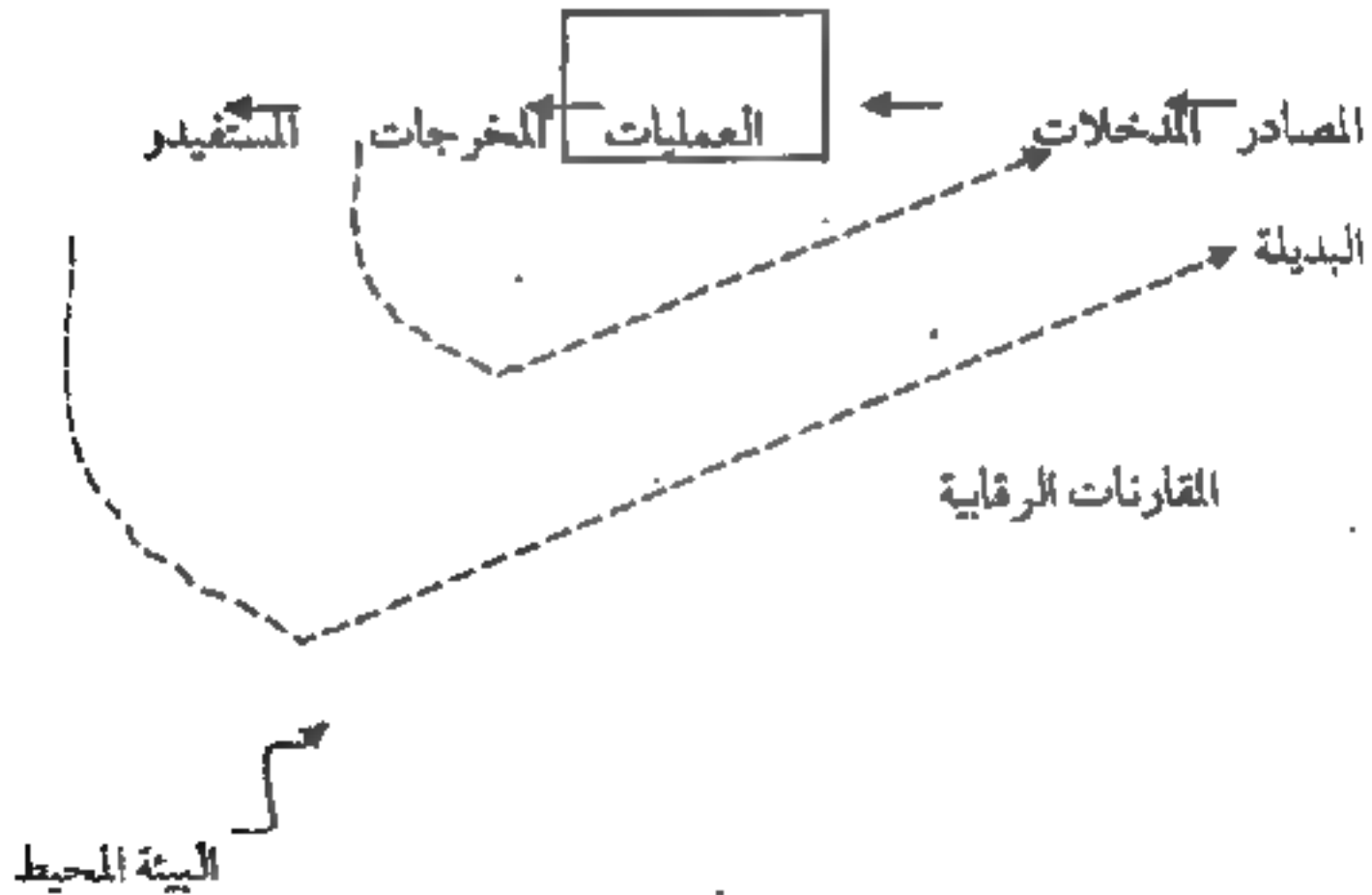
## ٨- ضمانات نجاح المناهج العلمية

| الخصائص  | مؤشرات فحص الطريقة العلمية  |
|--|---|
| ١- التعريف الدقيق بالمشكلة                       | يجب التفرقة بين مشكلة المؤسسة وإدراك المدير للمشكلة ومشكلة البحث  |
| ٢- تفاصيل عملية المنهج العلمي:                   | تقديم مشروع بحث متكامل وفق الجدول السابق.   |
| ٣- وضع خطة تصميم البحث:                          | ١- الخطوات الاستثنائية والعلاقات،<br>٢- وصف العينة المقترحة.<br>٣- تحديد أسلوب جمع البيانات وكيفية تصميم البحث.                     |
| ٤- تطبيق كود أخلاقي للبحث العلمي                 | ١- حقوق الملكية الفكرية.<br>٢- يجب ألا تزيد التوصيات عن نطاق البحث.<br>٣- يجب أن يعكس المنهج العلمي المستخدم قلرة الباحث على الدقة. |
| ٥- حدود الدراسة                                  | ١- مقارنة المخطط العلمي بالواقع التنفيذي.<br>٢- التحقق من العينة المستخدمة والعينة المتفق عليها.<br>٣- توصيف أهم النتائج والخلاصات. |
| ٦- اختيار التحليل الدقيق الذي يناسب حاجات البحث: | ربط النتائج بأقوات جمع البيانات   |

| الخصائص                      | مؤشرات فحص الطريقة العلمية   |
|------------------------------|--|
| ٧- عرض النتائج بوضوح :       | ١- في الكلمات والدوال والرسومات البيانية.<br>٢- العرض المنطقي للنتائج.<br>٣- إعداد الملخص التنفيذي.<br>٤- الفهرست. |
| ٨- مبررات الخلاصات :         | القرارات المقترحة وفق نتائج البحث.   |
| ٩- الإشارة إلى خبرة الباحث : | الإشارة إلى الخبرات العملية للباحث.  |

## ٩- التفكير المنطومي والتساؤلات السبع

- ١- يجب ان تخضع أي ظاهرة إلى تطبيق التفكير المنطومي الذي يضم، المستول



- ٢- ويشمل التفكير المنظومي ( لغة المنظومات ) البنود التالية :
- ١- الحدود - الهيكل - العلاقات - الاتصالات - المعلومات.
  - ٢- المستويات - الروابط - القرارات - المحددات - القيود - الموارد - التكامل والتنسيق - البداية والنهاية - ودورة الحياة.
  - ٣- قياس كفاءة المدخلات.
  - ٤- تحديد الفعالية (أي درجة النجاح في تحقيق الأهداف).
  - ٥- الانتاجية أي العلاقة بين الفعالية : الكفاءة،

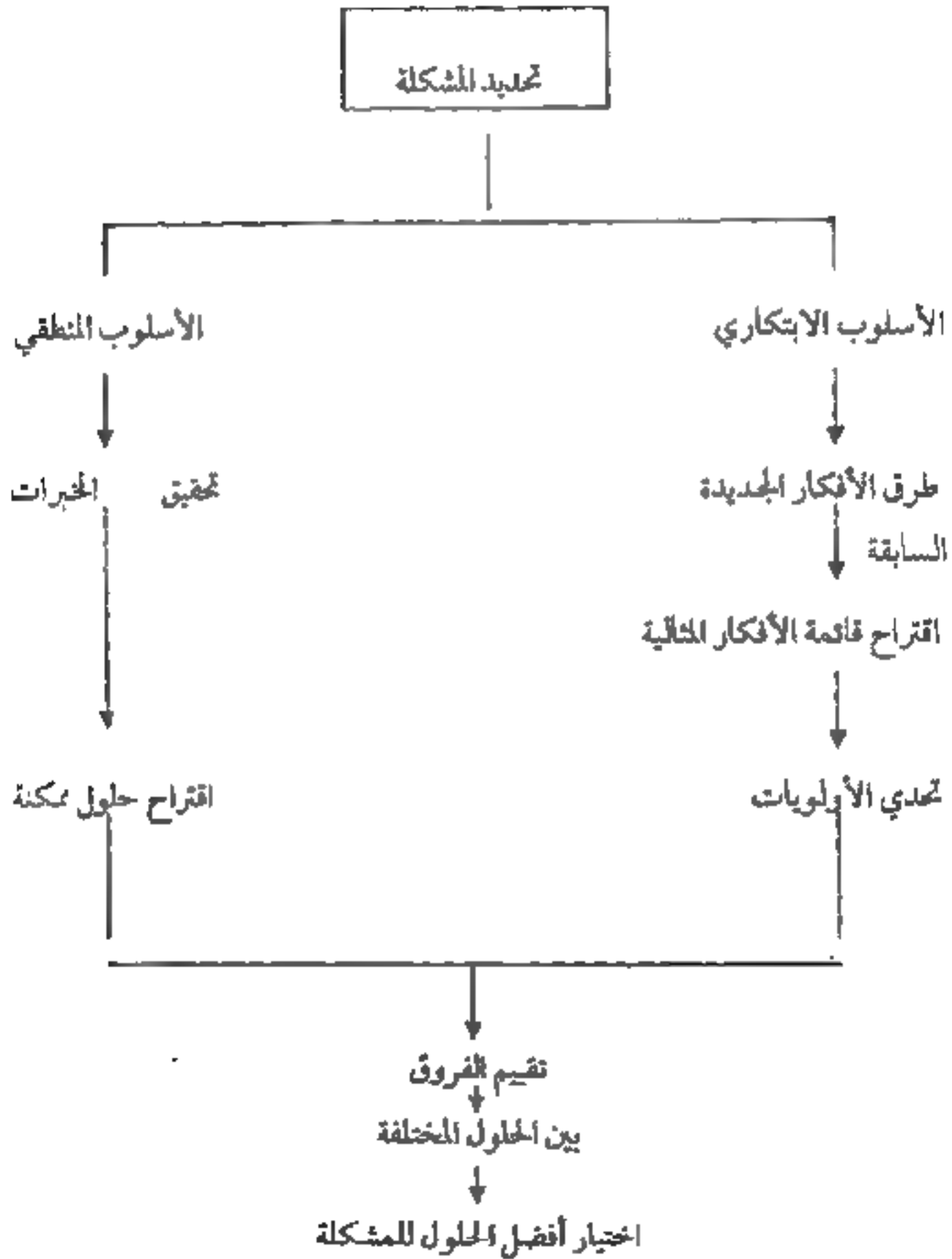
ويشير المنطق العلمي إلى ضرورة طرح ٧ أسئلة مترابطة وهي :

- ماذا What.
- لماذا Why.
- كيف How.
- متي When.
- أين Where.
- من How.
- لمن For whom.

## ١٠- التفكير الابداعي الابتكاري

- ١- يجب الاعتراف بأن لأي فرد قدرات ابتكارية وابداعية، كما أن الأساليب التقليدية في حل المشكلات تعتمد أساساً على التجارب المنطقية واختياراتها في الماضي.
- ٢- يجب النظر لأي قضية من زوايا مختلفة.
- ٣- ويحتاج التفكير الابداعي إلى تغيير الفروض والمعتقدات، ويحقق ذلك الوصول إلى أفكار جديدة.
- ٤- تغيير النمط الحالي للتفكير.
- ٥- تذكر أن التغيير يبدأ أبسط تساؤلات.
- ٦- يجب ربط التفكير العقلاني والابتكاري ببعضهما البعض واستخدام الخبرات السابقة في حل المشكلات، ويحقق التفكير الابتكاري زيادة الفرص، ويتطلب ذلك ضرورة فحص البدائل قبل اتخاذ أي قرار.
- ٧- فكر في البدائل لأي مشكلة مع تقييم كل بديل في شكل المزايا والميوب باستخدام التفكير المنطقي.

## ١١- خطوات حل المشكلات



## ١٢- فرص الإبداع الفكري

- ١- استخدام خيالك.
- ٢- العقل المنفتح.
- ٣- ربط العناصر ببعضها.
- ٤- طرح حلول جديدة.
- ٥- تحديد الحلول القديمة.
- ٦- أطرح تساؤلات جديدة.

## ١٣- فهم عمليات التفكير والعقل البشري



## ١٤- قوة الفكر الانساني

- ١- الفكر هو مقياس التمييز بين البدائل.
  - ٢- بالفكر يمكن مقارنة الأشياء المفيدة وغير المفيدة.
  - ٣- يحدد الفكر السلوك الانساني.
  - ٤- يستطيع الإنسان استقبال أكثر من ٦٠٠٠٠٠ فكرة يوميا.
  - ٥- يقال أن ٨٠٪ من أفكار الإنسان سلبية.
  - ٦- تأثير الفكر على قوانين العقل الباطن للإنسان.
- برمجة الفكر.
  - صناعة ملفات العقل.
  - صناعة الاستراتيجيات العقلية.
  - تأثير الفكر على الذهن.
  - تأثير الفكر على الجسد.
  - تأثير الفكر على الأحاسيس.
  - تأثير الفكر على السلوك.
  - تأثير الفكر على النتائج.
  - تأثير الفكر على الصورة الذهنية الذاتية.
  - تأثير الفكر على التقدير الذاتي.
  - تأثير الفكر على الثقة بالنفس.
  - تأثير الفكر على الحالة النفسية.
  - تأثير الفكر على الحالة الصحية.
  - ولا يعرف الفكر الزمن أو المسافات
  - يولد الفكر التسلسل الذهني والعادات والطاقة.
  -

## ١٥- أسباب التفكير السلبي للإنسان

حدد أولويات وترتيب الأسباب الآتية :

١- غياب الأهداف المحددة للفرد.

٢- الروتين السلبي.

٣- المؤثرات الداخلية.

٤- المؤثرات الخارجية.

٥- أصدقاء السوء.

٦- حالة المزاج المنخفض.

٧- التركيز السلبي على الأشياء.

٨- الإعلام.

٩- البرمجة السابقة للفرد.

١٠- العيش في خيال الماضي.

## ١٦- التفكير الايجابي للفرد

- (لمساندة الآخرين - التأثير بالآخرين - التفكير خلال شهر رمضان الكريم - حالة المعاناة - في الزمن)
- ١- قوة الإيمان بالله = القيم العليا.
  - ٢- توفر الرؤية الواضحة.
  - ٣- الاعتقاد والتوقع الايجابي (التفاؤل) ..
  - ٤- التركيز على الحلول عند مواجهة الصعاب.
  - ٥- توفر الأركان السبع للحياة المتوازنة : (الركن الروحاني - الركن الصحي - الركن الشخصي = الركن العائلي - الركن الاجتماعي - الركن المهني - الركن المادي).
  - ٦- الثقة في النفس.
  - ٧- مساعدة الآخرين.
  - ٨- ربط القرارات بالاختيار والمسئولية.
  - ٩- تقوي الله : ﴿ومن يتق الله يجعل له مخرجاً، ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه إن الله بلغ أمره﴾

## مناقشات حوارية

- ١- كيف يفكر العرب؟
- ٢- هل لا زلنا نفكر بأسلوب التجربة والخطأ؟
- ٣- ما هي مشاركات العرب في المعرفة الانسانية.
- ٤- هل نحن نفكر بأساليب علمية؟ ما هي إشارات ذلك؟
- ٥- ما هي أهم مصادر الذكاء الانساني؟ وما هي نصيب المؤسسات العربية من ذلك؟
- ٦- هل نحن نطبق خطوات المناهج العلمية؟ وفي أي مجالات؟
- ٧- هل نحن نطبق البحوث الأساسية؟
- ٨- ما هي أهمية البحوث التطبيقية في حل المشكلات؟
- ٩- هل نحن نطبق خطوات وشروط الطريقة العلمية للبحوث؟
- ١٠- هل تتوفر لدينا ضمانات نجاح المناهج العلمية؟
- ١١- ما هي نسبة تطبيق التفكير الابداعي الابتكاري في حياتنا؟
- ١٢- ناقش قوة الفكر الانساني في الواقع العلمي.
- ١٣- ما هي أسباب التفكير السلبي للإنسان العربي؟
- ١٤- هل يمكن تفعيل أسباب التفكير الايجابي للإنسان العربي؟
- ١٥- كيف يمكن إعادة هندسة التفكير العربي؟
- ١٦- ما هو حصاد اليوم الأول؟

إِفْطِيحُ السَّالِسِ

قاموس الجدارات العلمية



## الفصل السادس

### قاموس الجدارات العلمية

- ١- أخلاقيات التحول العلمي إلى العملي.
- ٢- قاموس التحول لوظيفة التوجيه بالإنجازات.
- ٣- قاموس التحول لوظيفة التفكير التخيلي.
- ٤- قاموس التحول لوظيفة التعلم والتدريب المستمر.
- ٥- قاموس التحول لوظيفة تنمية الآخرين.
- ٦- قاموس التحول لوظيفة التعلم الوظيفي.
- ٧- قاموس التحول لوظيفة إدارة الموارد البشرية.
- ٨- أساليب طرح أفكار بحثية جديدة.
- ٩- أساليب إدارة بلورة أفكار البحوث.
- ١٠- جذور المعرفة.



## الفصل السادس

### قاموس الجدارات العلمية

#### ١- أخلاقيات تحول المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية.

- المعرفة.
- الدقة.
- التدوين.
- الاستخلاص.
- العرض.
- القيمة.
- الرسالة.
- النشر الإلكتروني والنشر العلمي.
- تسجيل حقوق الملكية.
- الأمانة العلمية.
- المقارنات.
- الربط بين الآراء.
- المراجع.
- التقديم.
- الرؤية.
- خطة البحث.
- العلانية والإشهار.

١- تحويل المفاهيم العملية إلى تطبيقات عملية : التوجه بالاختراعات

| المستوي (١)                                    | المستوي (٢)                                  | المستوي (٣)                       | المستوي (٤)   | المستوي (٥)  |
|--|--|-----------------------------------|---|--|
| الالتزام بالمعايير المحددة                     | تحقيق أعلى من المعايير                       | مساعدة الغير في زيادة الأداء      | تحسين الأداء المؤسسي                                | فرض معايير جديدة                                     |
| الإشارة إلى فهم كيفية تحقيق المعايير المطلوبة. | التعريف بالحماس والواقعية في تحقيق المعايير  | بذل جهود جديدة لتحسين كفاءة الغير | طرح أهداف جديدة في ظل الصعوبات؟                     | التأكيد على تنمية معايير الأداء والفعالية التنظيمية. |
| إيجاز المهام بكفاءة                            | تقييم التقدم الفردي ومقابلة التوقعات         | التحفيز والدافعية للتميز المؤسسي  | تقدير أداء فرق العمل وتحديد مجالات التطوير.         | التأكيد على تشجيع الأفكار الجديدة لتحسين النتائج     |
| التحسينات المستمرة ومقارنة المعايير            | مواجهة التحديات                              | تقديم أفكار صلبة للمحسينات        | تحسين الأعمال غير المتطورة                          | قياس المخارج التي توجه أفضل النتائج                  |
|  | محاولات تطبيق الأفكار الجديدة لتخفيض المخاطر |                                   | استخدام الطوافز الإيجابية لتحسين الأداء الجماعي.    |  |
|  |  |                                   | تسجيل تحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق النتائج المثالية |  |

٢- تصويل المناهج العملية إلى تطبيقات عمليّة : التفكير التحليلي

| المستوي (٥)                                       | المستوي (٤)  | المستوي (٣)  | المستوي (٢)  | المستوي (١)   |
|---|--|--|--|---|
| تطبيق المنطومات                                   | تطبيق التحليل العام                                  | تحليل المواقف المركبة                                    | تحديد العلاقات الطرجة للمعلومات                        | تحليل المواقف الرئيسي                                     |
| ربط التحليل الفرعي بالتحليل الكلي.                | تحقق تكامل المعلومات من المصادر المختلفة             | تحليل المواقف المركبة بتقييم المواقف الواحد لمتاهر.      | تحديد العلاقات الطرجة وأنواع البيانات المطلوبة         | تقييم المواقف إلى مهام وأنشطة                             |
| تبني الفكر المنطومي واختيار النتائج والمؤشرات     | التفكير في السيناريوهات البديلة وتقدير النتائج       | تقييم الأسباب البديلة وتفسير المؤشرات الطرجة             | رسم النتائج المنطقية بناء على التعصيل التعمق للمعلومات | التفرقة بين السموميات والمقصوميات في المعلومات            |
| تحديد العلاقات المتعددة لمقارنة البدائل المختلفة. | طرح إطار منطومي للاسترشاد في توصيف أنماط العلاقات... | تحديد العلاقات بين المواقف غير المرفوب فيها.             | تقدير العلاقات بين الأسباب والنتائج.                   | جميع المعلومات من المصادر المختلفة بفرض الوصول إلى الحلول |
| محاولة استشراف المستقبل                           |  | تحديد الفجوة في المعلومات وطرح فروض للاستمرار في التحليل | التبني بالمقدمات واقتراح الخطوات التالية               |   |

٢- تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية ، والتعليم المستمر (والتدريب المستمر)

| المستوي (١)   | المستوي (٢)  | المستوي (٣)  | المستوي (٤)  | المستوي (٥)   |
|---|--|--|--|---|
| التعلم من الفرص المتاحة   | البحث عن فرص التعلم                                  | تطبيق التعلم الذاتي  | ربط المهارات بالأداء الوظيفي                           | ربط التعليم الحالي بالاحتياجات المستقبلية                       |
| مقارنة المهارات الحالية بالمعايير المطلوبة لتحديد فرص التعلم.   | استخدام استرجاع الأثر في توضيح الحاجات التدريبية.    | جميع المومات من المصادر المختلفة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الحالية | تحديد الاحتياجات اللازمة للطوراري                      | استمرار المسح البيئي لقياس فرص التطوير                          |
| الاستفادة من فرص التعلم الحالية لدعم الوظائف الحالية            | متابعة التقنيات اللازمة للحفاظ على المعرفة والمهارات | تحديد خطط التعلم والتدريب اللازمة.                                     | التركيز على الخبرات اللازمة لدعم العملاء وقياس القيمة. | تطبيق فرص التطوير المقترحة لتحقيق الأهداف التطبيقية في المستقبل |
| تحديد مجالات النجاح والفشل مع اقتراح كيفية العلاج لتحسين الأداء | أبحث من مدربين في حالة المواقف السريعة               | مراقبة التقدم لتحقيق أهداف التعلم وتحديث الخطط.                        | التطبيق العملي للتعلم الاستراتيجي لتحسين النتائج       |   |
|   | التطبيقات المستمرة للمعرفة المتجددة لتحسين الأداء    |  |  |   |

2- تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية : تنمية الآخرين

| المستوي (١)                             | المستوي (٢)                                    | المستوي (٣)                               | المستوي (٤)  | المستوي (٥)  |
|---|--|---|--|--|
| المشاركة في المعرفة                     | توجيه الآخرين                                  | تشجيع التعلم المستمر                      | دعم التعلم التنظيمي  | دعم ثقافة التعلم المستمر   |
| مشاركة العاملين في المعرفة.             | المشاركة في تحديد الأهداف والتوقعات            | تطبيق خطط التطوير والتنمية.               | التحقق من توفر موارد التطوير التنظيمي والقوت اللازم                | اقتراح توقعات دقيقة لفرص تطوير مهارات المتدربين،                       |
| توفير الاستشارات اللازمة لدعم المتدربين | توفير الوقت والثقة لتحسين الأداء وإثبات الذات. | بناء فرق العمل مع تكامل التخصصات          | اقتراح آليات تنظيمية لتحقيق التعلم المستمر والمشاركة في المبادرات. | توعية المنظمة نحو التعلم المستقبلي المستمر وتحسين القرارات التنظيمية.  |
|   | التدريب وتحويل المعرفة والتغيرات للعاملين.     | تحقيق الاكتفاء والمميزين لفهمان النموذجي. |  | التأكيد على تطبيق السياسات والنماذج والمنظومات اللازمة للتعلم المستمر. |
|   | تجارب عملية                                    | تدريب العاملين في كيفية تدريب الآخرين     |  |  |
|   |  | التدريب على رأس العمل                     |  |  |

٥- تعزيز المفاهيم العملية إلى تطبيقات عملية : دعم التعليم التنظيمي

| المستوي (١)  | المستوي (٢)   | المستوي (٣)  | المستوي (٤)   | المستوي (٥)   |
|--|---|--|---|---|
| تحسين عملية ومحتوي التعلم                                  | تسهيل نشاطات التعلم                                 | تصميم مناهج للتعلم والتدخل                                       | وضع اطر التعلم الاستراتيجية في برامج الاستراتيجيات في برامج | دعم مشروعات التعلم التنظيمي   |
| ترتيب وتنظيم ملفات التدريب ومسائل التدريب                  | تطوير نشاطات التدريب اللازمة لتحقيق الأهداف         | استخدام أساليب حديثة في التدريب والتطوير                         | إعادة توصيف أهداف التعلم وفق اطر التعلم الاستراتيجية        | اقتراح اطر استراتيجية للتدريب وفق حاجات المنظمة.                      |
| مراجعة المواد التدريبية ونظريات التدريب وتحديد الاحتياجات. | العمل مع العاملين لتحديد مجالات التحسينات المطلوبة. | اجراء حوار مؤسسي مع العاملين لتحديد مجالات تخطيط التدريب الوظيفي | تحديد الأساليب الفعالة والاقتصادية للتعلم والتدريب          | طرح الأهداف الاستراتيجية للتدريب المستقبلي - مع تحديد الرؤية والرسالة |
| مراجعة المواد البديلة والنظريات البديلة في التدريب         | تسهيل الأنشطة التعليمية.                            | تطبيق الأطر الحديثة في تنمية العاملين                            | مراجعة مناهج التعلم التنظيمي                                | تطوير البرامج اللازمة للخطط الاستراتيجية عام ٢٠٢٠ مثلاً               |
|  | مراجعة التقارير الدورية                             | تقد علاقات تعاون استراتيجي مع الغير                              | تصميم مناهج جديدة للتقسي                                    | طرق خارطة طريق للنمو التنظيمي والتوسعات                               |

## ٦- تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية ، إدارة الموارد البشرية

| المحتوي (١)   | المحتوي (٢)  | المحتوي (٣)                                      | المحتوي (٤)   | المحتوي (٥)  |
|---|--|--|---|--|
| التعريف بالسياسات ومبادئ إدارة الموارد البشرية.             | التعريف بالمفاهيم الأساسية والتطبيقات العملية في HRM | الإرشادات العملية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية | شرح المفاهيم المتقدمة والمهارات الجديدة لفرق العمل    | تقديم اختبرات والجدارات اللازمة لتنمية المدخل الجديدة للمعاملين            |
| شرح المفاهيم والنماذج والسياسات الجديدة وطرق التطبيق العملي | شرح المرفق الجديدة لعناصر إدارة الموارد البشرية      | تقديم أطر عمل العملية الناجمة للمعاملين          | مناقشة القضايا الجديدة في HRM                         | لعيب دور القيادة في تنمية وتطوير خطط والأسياس الجديدة في HRM               |
| إجراءات اختبار عملية لكيفية تطبيق سياسات HRM.               | توفير وشرح معلومات مفصلة للمعاملين                   | تطبيقات عملية لأدوات وأساليب ونماذج HRM          | المشاركة في معلومات إدارة الموارد البشرية الالكترونية | مناقشة فرص تطوير أهداف منظومة إدارة الموارد البشرية في ظل متطلبات المستقبل |
| إجراء تطبيقات عملية لبعض وظائف HRM                          | تقديم حلول مثالية لأهم قضايا HRM                     | تحديد خطط مستقبلية لتطوير HRM                    | اقتراح متطلبات خطة تحديد منظومة HRM                   |  |

## ٨- أساليب طرح أفكار بحثية جديدة:

- التفكير العقلاني Rational Thinking.
- التفكير الابتكاري Creative thinking.
- مراجعة النظريات السابقة.
- تحليل أساليب الدعاية والإعلان (الأعلام).
- جلسات العصف الذهني Brainstorming.
- مراجعة المشاريع السابقة.
- مراجعة التخصصات السابقة.
- المناقشات والحوارات.
- الاحتفاظ بملفات الأفكار الجديدة.
- الانترنت.
- 

## ٩- أساليب إعادة بلورة أفكار البحوث:

- استخدام أسلوب Delphi.
- إجراء دراسة كشفية استطلاعية.
- اختبار الأفكار الحالية.
- دمج أفكار مع بعضها البعض.
- إعادة تعريف الأشياء.

## **١٠- جذور المعرفة Roots of Knowledge.**

- القرآن الكريم.
- الحضارة الإسلامية.
- تاريخ الأمة الإسلامية.
- تجارب دول أخرى.
- الموقع الجغرافي و Geopolitics.
- طموحات الأمة.
- الحاجات الملحة.
- الخطة الاستراتيجية (التحليل البيئ - التحليل الداخلي).
- المنافسة الشرسة.
- الأزمات والكوارث.
- العولمة.
- الانترنت.
- التنافسية.
- التركيبة السكانية.
- المستقبلات والتحديات.

## ورشة عمل الخطة الاستراتيجية

## التطبيقات والحالات العملية في التدريب والتطوير

تطبق المنظمات العديدة من التكنولوجيات (التقنية) المعاصرة في برامج التدريب والتطوير بصفة مستمرة.

وسوف تقدم هنا بعض الإشارات العامة في هذا المجال.

### كاميرات تصوير الهالات حول الإنسان

تستخدم بعض المؤسسات ماكينات تصوير تحدد المجرم المضطرب والذي تظهر حوالبه هالات زرقاء حتى يتم تمييزه عن بقية الأفراد ذوي الهالات العادية.

### ١- استخدام DNA :

يستخدم تحليل DNA لمعرفة العلاقات بين أطراف جسم الإنسان في حالة الحوادث وكذلك في تطبيقات شرعية وأمنية عديدة.

### ٢- المواقف الافتراضية Virtual

تساعد الانترنت في دراسة المواقف الافتراضية والمنظمات الافتراضية المختلفة لاتخاذ قرارات مثالية

### ٣- لعب الأدوار Role Playing

يتم تدريب الأفراد باستخدام أسلوب لعب الأدوار ومعرفة الأخطاء ومحاولة تجنبها بالتدريب المستمر.

### ٤- حل المشكلات Problem Solving

تستخدم الأساليب التجريبية في حل المشكلات لتدريب الأفراد على خطوات الحل المثالية - ونوع المعلومات المطلوبة - واهية طرح البدائل -

وتقييم مزايا وحيوب كل حل، وخاصة للمشكلات المركبة ذات المراحل المتعددة.

#### ٥- اتخاذ إدارات Decision Making

يتم التدريب عند اتخاذ القرارات باستخدام شجرة القرارات والمصفوفات وقياس البدائل والعائد. لتوقع وظروف اتخاذ القرار (المؤكد - المخاطر - عدم التأكد) وكذلك حالات المنازعات.

#### ٦- نظرية المباريات Game Theory

التي تستخدم في مناقشة المنازعات والصراعات واختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء استراتيجية الطرف الآخر والمفضل ان تكون w-w situation

#### ٧- التخطيط بالسيناريوهات Secenario Planning

والذي يبدأ بطرح سؤال ماذا لو؟  
ومناقشة الخطط البديلة.

## تطبيقات عملية

١ - ما هي مصادر منظومة التدريب في مؤسستك؟

- المدربون.
- المتدربون.
- المواد التدريبية.
- أساليب التدريب.
- أماكن التدريب.
- خطط التدريب.
- حقائق التدريب.
- الجداول الزمنية للتدريب.
- فعاليات التدريب.
- عائد التدريب.

٢ - ما هي أفضل مصادر لبناء منظومة للتدريب في مؤسستك؟

٣ - ما هي المصادر الوطنية والثقافية المطلوب إدراجها في خطة التدريب.

اللغة - العادات - التقاليد - القيم - الأساليب أم ماذا؟

### الخلاصات والمستقبلات

- يتجه العامل المعاصر إلى التدريب على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط من خلال الأبحاث والدراسات الاستراتيجية التي يجب ان تسبق أي تصرف إداري - اقتصادي - سياسي - تنموي.
- لذلك يجب الربط بين مهارات المتدربين ومناهج إعداد الأبحاث والدراسات العلمية.
- يجب إحلال الطريقة العلمية في التفكير محل التجربة وحذف الخطأ.
- كما يجب أيضا الالتزام بقيم المجتمع وثقافته والحفاظ على مقدرات الحياة فيه.
- من الضروري استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت لدعم البحوث والدراسات الإدارية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية.
- من المهم بناء مجتمع المعرفة ومنظمات المعرفة، ومجتمع المعلومات والقضاء على الأمية والإدارة.

## ٩- أساليب وآليات

### تحويل المناهج العلمية إلى مواد تدريبية تطبيقية

|                 |                            |
|-----------------|----------------------------|
| Case Studies    | ١- أسلوب الحالات العملية.  |
| Model Building  | ٢- أسلوب النماذج.          |
| Benchmarking    | ٣- أسلوب المقارنات         |
| Trial & Error   | ٤- أسلوب التجربة والخطأ    |
| Adoption Method | ٥- أسلوب التبني.           |
| OD Method       | ٦- أسلوب التطوير التنظيمي. |
| Mechanistic     | ٧- الأسلوب الميكانيكي.     |
| Organistic      | ٨- الأسلوب العضوي.         |
| Governmental    | ٩- الأسلوب الحكومي.        |
| International   | ١٠- الأسلوب الدولي         |



# الفصل السابع

## القيادة والتخطيط الاستراتيجي



## الفصل السابع

### القيادة والتخطيط الاستراتيجي

توجد تحديات عديدة اليوم أمام الأفراد وفرق العمل والمنظمات والحكومات والقيادات يجب قياسها واختيار أسلوب للتعامل معها والريادة في عالم ملئ بالمنافسة (بكل أشكالها) : منافسة الوقت والجودة وخدمة ما بعد البيع والتكلفة والسعر وغيرها). إلى ضرورة إعادة هندسة المنظمات وفق متطلبات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والعملية والتنوع البشري والذهوي إلى الديمقراطية مكافحة الإرهاب، واقتراح كيفية التعامل مع التكتلات الاقتصادية، كما نحتاج الحكومات أيضا إلى حوار الحضارات وتجديد المنظمات في جميع الدول العربية والإسلامية.

وكما سجلنا في الفصل السابق هناك فروق أساسية بين التغير (الذي يحدث سواء رضينا أو أبينا) وإدارة التغير المخطط الذي يستخدم تكنولوجيا سلوكيات التطوير التنظيمي وخبراء التجديد التنظيمي ويتطلب ذلك طرح بعض المفاهيم الجديدة مثال :

١- التغيير ومنظمة التعلم ، ومنظمة التعلم هي المنظمة التي تستفيد من الموارد البشرية والقيم والمنظمات الأخرى للتغير باستمرار لتحسين الأداء والنتائج بصفة دورية، ويحتاج التغير إلى تعلم المنظمات من تجارب النجاح وتجارب الفشل، والمقارنات مع النماذج المثالية للاسترشاد والتحديث.

٢- القيادة الاستراتيجية، هي القيادة التي تحقق الطاقة والقدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر والتي يحقق التجديدات التنظيمية على النحو التالي : وقيما يلي عناصر القيادة الاستراتيجية.

- تجديد الرؤية والرسالة.
  - التحليل والتفكير فى أساليب جديدة للعمل.
  - اختبار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء.
  - اجراء التجارب.
  - قياس نقاط القوة ونقاط الضعف.
  - التطبيقات العملية للنتائج.
- ويستطيع أي قائد ان يصبح قائد تغير من خلال قدرته على توزيع القوة والأدوار وخدمة أهداف وحاجات الفريق، ويلعب قائد التغير الدور الاستراتيجي بالمشاركة ودعم الديمقراطية وروح الفريق، ونوضح هنا أهم نظريات ونماذج قيادة التغير :

#### أ- التغير من القمة إلى القاعدة.

حيث يتم طرح التغير من مبادرات الإدارة العليا فى المنظمة أو فريق العلم وفق استراتيجية معينة مع تحديد القدرات والطاقات المتاحة، إلا أن فرص النجاح محدودة للتغير وفق هذه الطريقة ما لم يتم مشاركة ودعم العاملين لبرامج التغير.

#### ب- التغير عن طريق نظرية التغير الاقتصادي

Theory E. change

وهو التغير الذى يحقق زيادة فى القيمة وفى مصالح الملاك، يستخدم القائد هنا الدوافع المادية وإعادة الهيكلة وتحجيم العمالة كوسائل لتعزيز القيمة الكلية للمنظمة. حيث يجب ان يتمتع القائد المسئول عن التغير بالاتي :

(الثقة فى النفس - القدرة على التأثير = الرغبة فى تحمل بعض المخاطر - اقتناص فرص النجاح - مهارات التطبيق العملي والتنفيذ التغير).

### ج- التغيير من أسفل إلى أعلى :

حيث يبدأ التغيير من جميع المستويات التنظيمية داخل العمل، ويقوم المدبرون في المستويات الإشرافية والإدارة الوسيطة بدور وكلاء التغيير والتطوير، ويعتبر هذا الأسلوب ضروريًا للتجديد التنظيمي حيث الحاجة إلى ضرورة إعادة ترتيب العمليات والتكنولوجيا لمتطلبات التحديث، كما هو معروف في النظام الياباني لإدخال التحسينات المستمرة والمعروف بكلمة Kaizen.

### د- التغيير بتحسين الأداء التنظيمي Theory O. Change

وهي تقوم على فكرة زيادة القدرات والطاقات التنظيمية عن طريق تحسين المناخ التنظيمي وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الأداء المثالي.

### هـ- نموذج من القمة إلى القاعدة إلى القمة

ويأخذ هذا النموذج في قيادة التغيير بتحقيق مزايا النظم السابقة والاستفادة من الاتصالات المستمرة في جميع الاتجاهات والعلاقات التنظيمية داخل العمل، مع مراعاة الأتي وكما ذكرنا في الفصول السابقة.

- يحدث التغيير المخطط كنتيجة لمجهودات محددة وعن طريق وكيل التغيير.
- التغيير غير المخطط عبارة عن تغيرات جديدة تتم بدون تدخل خبير تغيير.
- فجوة الأداء هي الانحرافات والفروق بين الإنتاج المشورة والاخري المحققة فعلا.
- وتشمل الغايات التنظيمية للتغيير كلا من : تحديد المهام المطلوبة - تحديد الأفراد المرشحين لتفعيل التغيير - منظومة قيم العمل وثقافة

المنظمة - استخدام التكنولوجيا (المعلومات والاتصالات) لمساندة التصميمات الجديدة للوظائف وترتيب تدفق العمليات والتوافق بين العاملين والآلات المستخدمة وتحديد الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية بعد إعادة التنظيم.

### خطوات قيادة التغيير التحوييلي :

- بناء مناخ ضرورة التغيير.
- ضمان التماسك والترابط بين الأعضاء لقيادة التغيير.
- إيجاد رؤية مشتركة للتغيير.
- تمكين الغير من التحرك نحو التغيير المخطط.
- الاحتفال بالنجاحات السريعة قصيرة الأجل.
- الاستمرار في النجاح لتحقيق معدلات أفضل بطرق جديدة.
- حافظ على التفوق والرؤية والرسالة.

### أ- تفكيك المنظومة الحالية Unfreezing

وذلك لتجهيزها لعمليات التغيير المطلوبة عن طريق :

- بناء علاقات قوية مع العاملين.
- مساعدة الغير في فهم ضرورة التغيير لأوضاع أفضل.
- تقليل المقاومة التي تواجه القيادة لإحداث التغيير.

### ب- مسئوليات قائد التغيير Changing

- تحديد وتمييز الأنماط الجديدة من السلوك.

- اختيار أنواع التغيير المناسب في المهام والثقافة والعلاقات والهيكل التنظيمي.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل التغيير المخطط إلى نتائج واقعية.

### ج- إعادة الربط والترسيب Refreezing

ويتم بفرض تحقيق استقرار للتغيير Stabilize change ويتم ذلك كالآتي عن طريق:

- تحقيق ق؛ بول الغير للسلوك الجديد.
  - توفير أي موارد جديدة لازمة للتغيير.
  - استخدام المخاوف والدوافع المؤثرة في الأداء المطلوب.
- إذن نقصد بإحداث التغيير أي الخطوة التي تحقق التغيير المخطط في الواقع العملي، في حين تشمل عملية إعادة الربط والتركي بالأمور اللازمة للاستقرار التنظيمي بعد التحول.

### التحليل الرباعي SOWT

#### التحليل الداخلي للمنظمة

| عناصر القوة                                | عناصر الضعف                                  |                      |                 |
|--|--|----------------------|-----------------|
| Strengths                                  | Weakness                                     |                      |                 |
| استراتيجية القوة مع الفرص<br>S-O           | استراتيجية الفرص مع الضعف<br>W-O             | الفرص<br>OPP.        | التحليل الخارجي |
| استراتيجية تعامل القوة مع التهديدات<br>S-T | استراتيجية التعامل مع الضغط والتحديات<br>W-T | التهديدات<br>Threats |                 |

## التحليل الرباعي

### SOWT

- إعداد قائمة بأهم ١٠ عناصر قوة تنظيمية في العمل.
- إعداد قائمة بأهم ١٠ عناصر ضعف تنظيمي.
- إعداد قائمة بالفرص البيئية المتوقعة والطلب بالخدمات المقدمة.
- اقتراح قائمة بالتهديدات الخارجية والمحلية والمحيطية بالمنظمة.

### سلوك التحليل الرباعي SOWT

- يؤدي القضاء على نقاط الضعف التنظيمي إلى توسيع مساحة القوة التنظيمية.
- تعتبر إدارة التغيير وسيلة للسيطرة على المشكلات والمعوقات التنظيمية، ومواجهة التحديات.
- يؤدي العمل على زيادة الفرص إلى تخفيض عدد التهديدات الخارجية والمحلية.

## الأسئلة السبع حول علم التغيير

كيف يفكر المديرون؟

- ما هو التغيير؟
- لماذا التغيير؟ (الأهداف).
- كيف يتم التغيير؟ (الطريقة).
- متى يتم التغيير؟
- أين يحدث التغيير؟
- من يقوم بالتغيير؟
- من المستفيد من التغيير؟

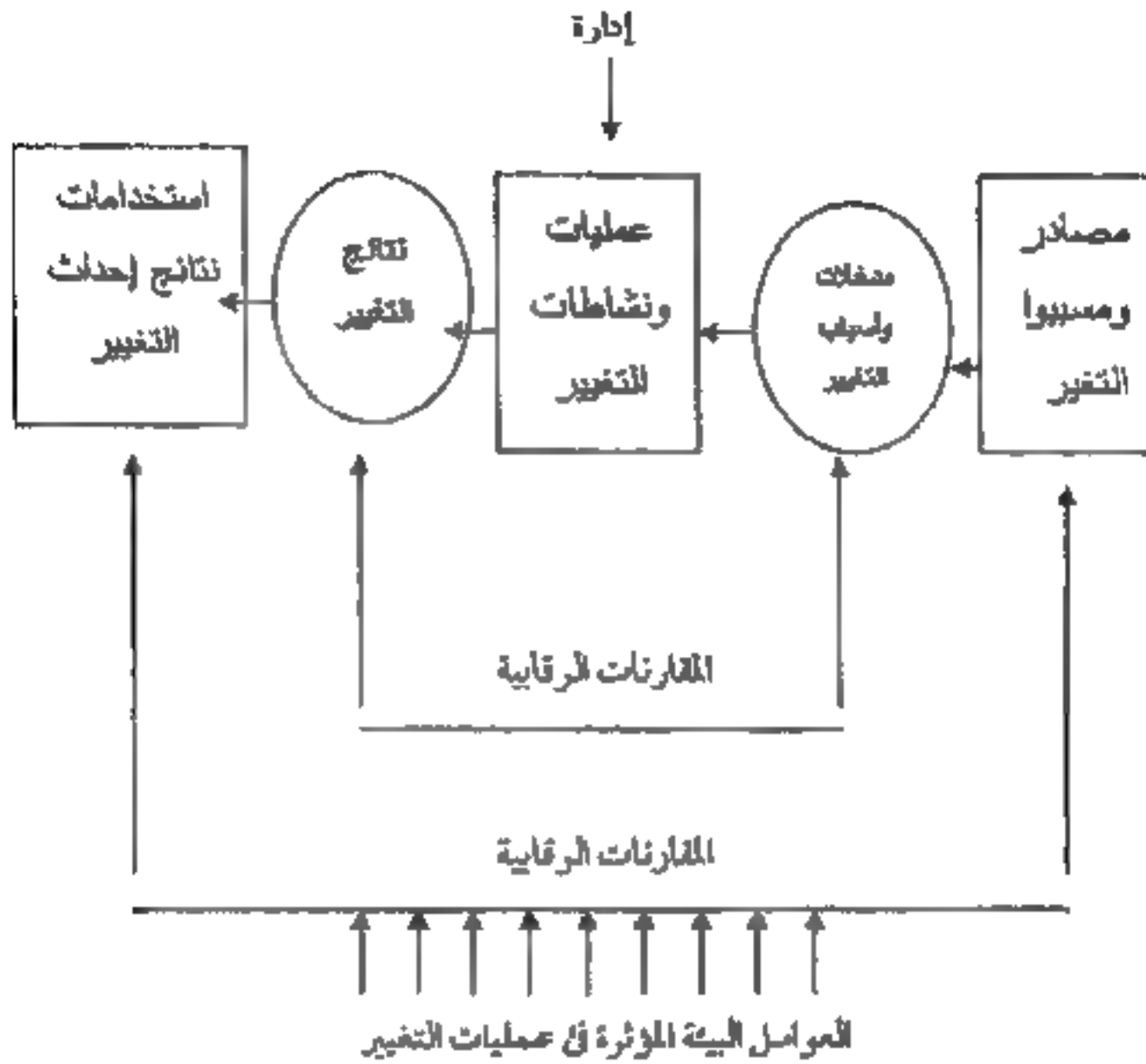
يتضح من الفصل الأول ان التغيير حقيقة مستمرة بدأت الحياة على الأرض ويستمر حتي يوم الساعة، ويختلف التعامل مع التغيير - كما أوضحنا - باختلاف أدبيات علم التغيير وعما إذا كان التغيير سبب أم نتيجة - وعما إذا كان " أسباب أم عمليات ثم نتائج " وللإجابة على تلك الرؤي، يجب طرح التساؤلات السبع التالية:-

ما هو التغيير What ؟

التغيير عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهما جميعها، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة Cause - effect، وإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل أو قد يكون التغيير مرتبطاً بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل.

وللتغيير أهداف واتجاهات وأسباب ونتائج وعلاقات واحتمالات للعائد

وفرض السيطرة والرقابة ويوضح الشكل التالي تعريف التغيير كمنظومة متكاملة منفتحة على البيئة المحيطة :-



العوامل البيئة المؤثرة في عمليات التغيير

- ١- العلاقات الدولية.
- ٢- الحروب.
- ٣- الإرهاب.
- ٤- التكنولوجيا.
- ٥- الشركات عابرة القارات.
- ٦- التدفقات الدولية السلعية والخدماتية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية والبشرية.
- ٧- الفضائيات والتنوع البشري.
- ٨- حروب المعلومات والاشاعات.
- ٩- التدخل في إعادة صياغة التاريخ.
- ١٠- صراع الثقافات والمفاهيم الدولية.

## ٢ - لماذا التغيير Why ؟ (الأهداف).

التغيير ضروري في الحياة بسبب التحولات العديدة في المجتمع والناس والموارد والحاجات والمنافسة والتحديات والفرص ونقاط الضعف وعناصر القوة والمتغيرات الأخرى المؤثرة ويهدف التغيير على جميع المستويات إلى :

- تحسين المراكز التنافسية
- تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- معالجة الانحرافات والضغط.
- الاستعداد للتحديات.
- تعديل المراكز التفاوضية.
- القضاء على الاستغلال الاقتصادي والاجتماعي.
- تغيير مسارات التنمية.
- علاج الأخطاء وتحسين الجودة والانتاجية.
- للاختراعات والأبحاث.
- لتحقيق المقارنات للتطوير وإعادة الهندسية.

إذن التغيير هدي ومن ثم يجب ان يكون مخططا ذو برامج وموازنات تخطيطية ونماذج ومعايير ومواصفات نظية وتنبؤات وتجارب، ويطلق على التغيير هنا التغيير المخطط Planned change لتمييزه عن التغيير العشوائي وبرده الأفعال، والتغيير المخطط ذو خصائص أساسية مثال :

قابل للقياس - هدي - سببي - تفاللي - يمكن مقارنته - ضروري - يتم على جميع المستويات أي قومي وقطاعي وتنظيمي ولفرق العمل والأفراد.

### ٣ - كيف يتم التغيير How؟

ويمكن ان يتم التغيير بأساليب مختلفة داخلية بالمنظمة أو بضغط خارجي  
أي من خارج المنظمة وبالتحديد يمكن طرح الأساليب التالية لإحداث التغيير  
المخطط :

- الانتظار لحين حدوث التغيير طبيعيا Wait and see .
  - تقليد نموذج ناجح في التعبير Benchmarking .
  - بناء نموذج داخلي لإحداث التغيير Model Building .
  - تدخل جهات أجنبية بفرض تغيير معين بشكل مباشر أو غير مباشر  
كالبנק الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية،  
ومنظمات الأمم المتحدة والشركات العالمية .
  - الضغط على الدولة أو المنظمة لتحويل مواردها المالية إلى الخارج ومن  
ثم أضعاف المنظمة وبالتالي الدولة .
  - الخصخصة كمنهج لإضعاف الدولة وإحداث تغيير سلبي (نموذج  
القضاء على القوة الاقتصادية) .
  - الدخول في تشابكات اقتصادية (الشركات المشتركة) لأغراض  
تعديل مسار النمو .
  - التدخل لتعديل منظومة التعليم والدين والثقافة .
  - إحداث تعديل بالأساليب العسكرية كما حدث في العراق .
  - إغراق الأسواق بالسلع والخدمات الأجنبية، من ثم أضعاف المنظمات  
وإفلاسها وتخفيض قدرتها التنافسية (نموذج الإغراق)
- وكما ذكرنا يتم التغيير برد الفعل Reactive أو بأساليب المبادرات  
والريادة Proactive .

#### ٤ - متى يتم التغيير When؟

ويتم التغيير وفق جداول زمنية في حالة التخطيط لإحداث التغيير، قد يكون التغيير بردود الأفعال عشوائيا أو وفق مواعيد محددة كما ذكرنا، في حين ان التغيير بالمبادرات يخضع للعناصر التالية<sup>٢٠</sup>

رسالة التغيير - رؤية التغيير - أهداف التغيير - خطة التغيير - ميزانية التغيير - برامج التغيير - معايير أداء التغيير - الوقاية والتحكم في مسارات التغيير - إعادة هندسة التغيير - وعادة ما يكون التغيير ذو سلوك دائري أو ذو دورة حياة لها بداية ونهاية ونوضح ذلك فيما يلي :

#### ٥ - أين يتم التغيير Where؟

يحدث التغيير في جميع الدول والمنظمات وفرق العمل والأفراد - أي في كل زمان ومكان، والتغيير العالمي Global Change عبارة عن محصلة تفاعلات عالمية وحصاد للحضارات ودروس مستفادة من التاريخ، ولكن تختلف معالجات التغيير باختلاف درجة تقدم الدول والمنظمات، وتقوم الدول المتقدمة السبع الكبرى بإحداث التغيير المخطط وتطبيق نماذج للنمو الاقتصادي والتحضر Modernization كما هو الحال في أمريكا - كندا - بريطانيا - فرنسا - ألمانيا - إيطاليا - اليابان.

في حين يغيب عن الساحة نموذج للإصلاح في الدول العربية وبقية الدول النامية والأخذة بالنمو، ويبدأ الحوار حول الاصلية والمعاصرة كما اشرنا في الفصل السابق.

| نماذج آليات التغيير الخارجي       | نماذج ووسائل التغيير داخل الدولة |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| الموالة.                          | الأسرة.                          |
| الأمم المتحدة.                    | النادي.                          |
| الشركات متعددة الجنسية.           | الشارع.                          |
| فروع الشركات الدولية.             | بيوت العبادة.                    |
| الفضاليات.                        | الأسواق السلعية.                 |
| الثقافات الخارجية.                | المنظمات.                        |
| السياحة.                          | الأعلام                          |
| التكنولوجيا.                      | المدرسة.                         |
| الاتصالات.                        | الجامعة.                         |
| الأفلام الأجنبية.                 | نظام الحكم؟                      |
| الانترنت.                         | الحكومة.                         |
| العلاقات الدولية.                 | أسواق المال.                     |
| الحروب العسكرية.                  | أسواق العمل.                     |
| الحروب الباردة.                   | الفنون.                          |
| المعاملات الدولية باللغة الأجنبية | الثقافة.                         |
| وغيرها.                           | أسلوب الحياة                     |
|                                   | نفقات المعيشة والتفخيم.          |
|                                   | البطالة.                         |
|                                   | غيرها.                           |

#### ٦- من يقوم بالتغيير How؟

تقوم القيادة بإحداث التغيير وفق غط القيادة (سلطوي - ديمقراطي - بيروقراطي - متساهل... وغيرها) أي أن التغيير في حالة إلى قيادة عليا للموافقة والدعم وإقرار خطة التبديل والتغيير والتطوير، ويساعد الإدارة العليا في تحقيق التغيير استشاري التطوير التنظيمي.

Organization development consultant

#### ٧- من المستفيد من التغيير For Whom؟

تستفيد جميع عناصر الموارد البشرية في المنظمات، وجميع السكان في أي دولة من إحداث التغيير المخطط المبرمج للتنمية الاقتصادية الاجتماعية.



إِفْطِيحُ الثَّامِنِ  
الْبَحْثُ الْمُسْتَقْبَلِيَّةُ



## الفصل الثامن

### البحوث المستقبلية

- أهداف المناهج العلمية
- تنمية القدرات المهنية للمديرين.
- تعريف المناهج العلمية
- البحوث الوصفية.
- البحوث التطبيقية.
- البحوث الأساسية.
- بعض مجالات البحوث العلمية والتطبيقية.
- أساليب جميع البيانات.
- لماذا يحتاج المدبرون إلى الأبحاث؟
- مزايا البحوث الداخلية (وعيوبها).
- مزايا وعيوب البحوث الخارجية.
- طبيعة المناهج العلمية.
- الفروق الأساسية بين البحوث العلمية والتطبيقات.
- خطوات البحوث والمناهج العلمية.
- العلاقات المتداخلة.
- خصائص البحث العلمي.
- الطرف الاستنتاجية والاستقرائية.

## **بعض المناهج العلمية والعملية في التدريب الإداري**

### **١ - أهداف المناهج العلمية ، تهدف المناهج العلمية إلى:**

- تحديد مجالات المشكلات.
- إعداد أسلوب المقابلات.
- إعداد البحوث المكتبية.
- تطوير الأطر العلمية النظرية.
- تكوين وكتابة الفروض.
- تصميم البحوث.
- جمع البيانات.
- تحليل وتفسير البيانات.
- مناقشة النتائج

### **٢ - تنمية القدرات المهنية للمدربين**

- إدارة الذات والوقت والمهارات والموارد.
- تنمية قدرات التواصل والاتصالات (الشفهية والمكتوبة).
- مسئوليات جمع المعلومات.
- تنمية التفكير المنطقي.

### ٣- تعريف المناهج العلمية :

- هي الفحص المنظم والموضوعي لمشكلة ما بغرض إيجاد حلول عملية مثالية لها.
- توفر المناهج العلمية للمديرين فرص جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- هي عملية البحث عن حلول لمشكلة ما بعد الدراسة والتحليل الموقفي للعوامل المؤثرة.

### ٤- البحوث الوصفية Qualitative Research

- تتناول البيانات غير القابلة للقياس الكمي وتحتاج إلى تكويد من نوع معين.
- والمناهج الوصفية إذن تشمل الدراسات الوصفية التي تغطي تحليل المعلومات.

### ٥- البحوث التطبيقية Applied Research

- هي الأبحاث - كما ذكرنا سابقا - التي تستخدم كل مشكلة مالية وتحتاج إلى حل في زمن ما.

### ٦- البحوث الأساسية Basic Research

- هي البحوث التي تسمى إلى توفير مجموعة من المعرفة اللازمة لعلاج مشكلات محددة تواجه المنظمات.

### ٧- بعض مجالات البحوث العلمية والتطبيقية

- أداء العاملين، ظاهرة الغياب، دوران العمل.
- الرضا الوظيفي، الانتماء.
- الالتزام التنظيمي.
- القيادة الإدارية - تقييم الأداء.
- الاختبار والتعيين والتدريب والاحتفاظ بالعمالة.
- تقدير المخاطر في الاستثمارات الأجنبية.

## ٨ - أساليب جمع البيانات

### البيانات الأولية Primary Data

هي البيانات التي يتم جمعها لأول مرة أو تعتمد على تصميم أساليب البحث وجمع البيانات مثال المقابلات والاستقصاءات والملاحظات والتجارب.

### البيانات الثانوية Secondary Data

وقد يطلق عليها البحوث المكتبية - وهي بيانات جاهزة تم جمعها سابقا عن طريق أجهزة البحوث - وهي تجيب على أسئلة محددة - وهي منشورة في التقارير والتدريبات والمؤثرات.

### ٩ - لماذا يحتاج المديرون إلى الأبحاث؟

- لتطوير فهم البيئة المحيطة والتنوؤ والرقابة.
- للمساعدة في حل المشكلات قبل ان تقع.
- توفير تكاليف الاستشارات الخارجية.
- مساعدة المديرين في نمذجة وتحليل وعرض الحلول المثالية للمشكلات.
- مزج الخبرة العملية بالتفكير والمعرفة العلمية عند اتخاذ القرارات.

### ١٠ - مزايا البحوث الداخلية :

- قبول أفضل من العاملين.
- توفر معرفة كاملة عن المنظمة والهيكل التنظيمي
- يمكن تطبيقها فوراً بعد عرضها على الإدارة العليا
- اقل تكلفة مقارنة بالبحوث الخارجية.

• الملاحق.

• التصريفات.

• المؤثرات.

#### الأبحاث الإدارية تحت المجهر

• متعددة التخصصات.

• تشمل النظرية والتطبيق.

• تشمل البحث المنظومي.

• يجب إنجازها بدقة وموضوعية وأمانة علمية.

• وأخيرا لا توجد طريقة واحدة مثالية لإجراء البحوث.

• قد لا تتوفر لإجراء التقييم اللازم بعد التطبيق العملي.

#### ١٢- طبيعة المناهج العلمية

• طرق البحث : تشمل إجراءات وخطوات جميع البيانات.

• المنهجية : هي النظرية المستخدمة لتنفيذ البحث .

• طبيعة البحث العلمي : وتشمل انجاز دراسات معينة للبحث عن نتائج ما بطريقة منظومية تزيد من المعرفة.

- حاجة المديرين إلى الأبحاث التي توفر إجابات للتحديات والأسئلة.
- إنتاج المعرفة
- سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

## ١٢- الفرق الأساسية بين البحوث العلمية والتطبيقات :

| المناهج العلمية : البحوث الأساسية  | البحوث التطبيقية  |
|--|---|
| <p>الغرض :</p> <p>أ- امتداد المعرفة والاكتشافات.</p> <p>ب- للتوصل إلى مبادئ عامة.</p> <p>ج- تنتج عن دراسات نظرية وفكرية من قيمتها في المجتمع</p> | <p>الغرض :</p> <p>أ- تحسين الفهم والتطبيق العملي.</p> <p>ب- تنتج من حلول المشكلات.</p> <p>ج- تنتج عن تطبيقات عملية وتجارب نجاح.</p>   |
| <p>المحتوي :</p> <p>أ- يقوم بها العلماء والباحثون.</p> <p>ب- يتم الاختيار عن طريق الباحث.</p> <p>ج- تلتزم بوقت مرن</p>                           | <p>المحتوي :</p> <p>أ- يقوم بها المنظمات والباحثون.</p> <p>ب- يتم الاختيار وفق حاجات المنظمات.</p> <p>ج- توجد حرية في وقت الإنجاز</p> |

## ١٤- خطوات البحوث والمناهج العلمية »

- تجهيز وتوضيح موضوع البحث.
- مراجعة الدراسات السابقة.
- تصميم إطار البحث.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- كتابة التقارير - مع توضيح :
- المراجع.

- الملاحق.

- التصريفات.

- المؤثرات.

#### **الأبحاث الإدارية تحت المجهر**

- متعددة التخصصات.

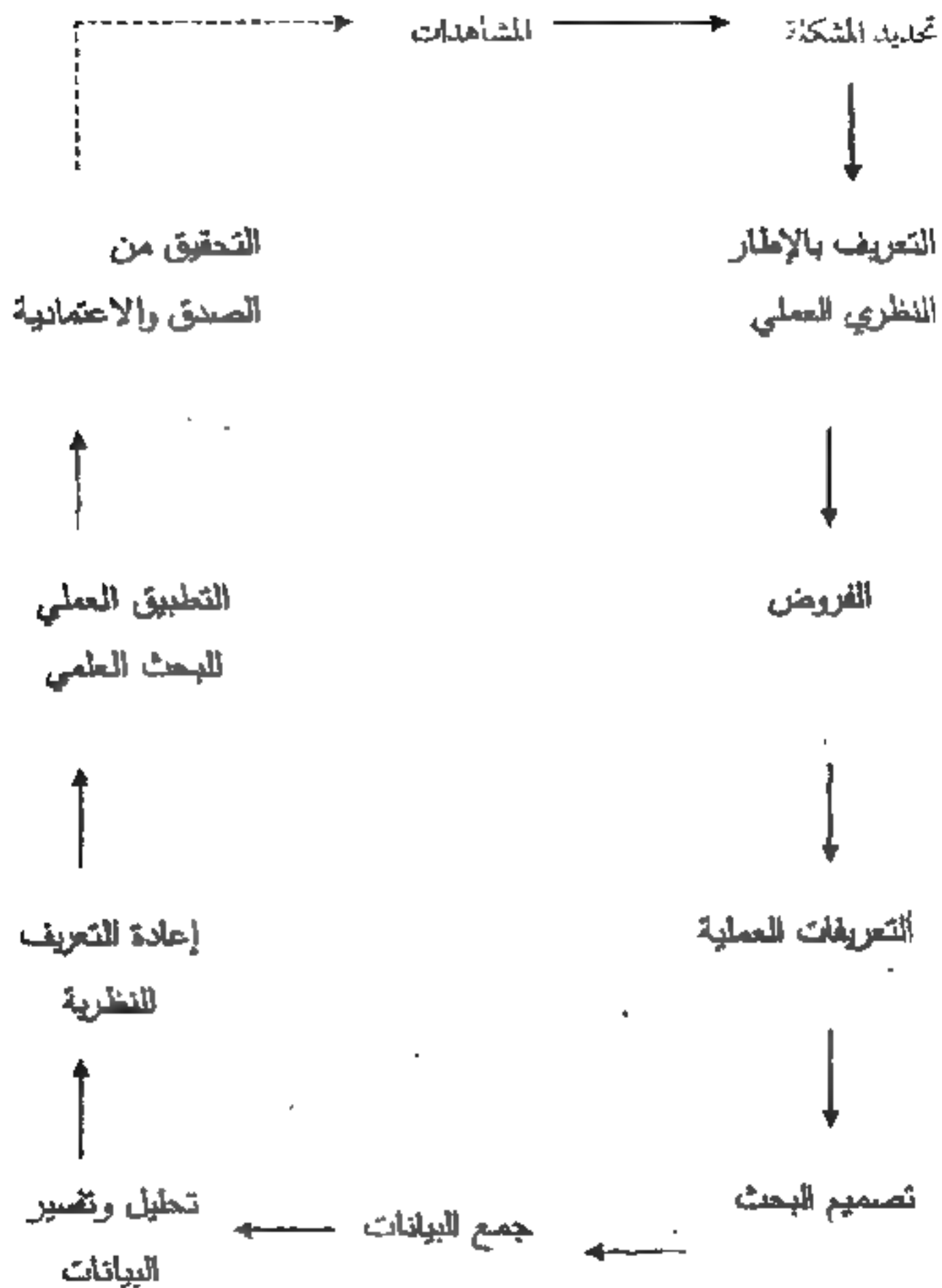
- تشمل النظرية والتطبيق.

- تشمل البحث المنظومي.

- يجب تجاوزها بدقة وموضوعية وأمانة علمية.

- وأخيرا لا توجد طريقة واحدة مثالية لإجراء البحوث.

١٥ - العلاقات المتداخلة بين المناهج العلمية والتطبيقات العملية :



#### ١٦ - خصائص البحث العلمي:

- وضوح الهدف من البحث.
- أهمية موضوع البحث وقوة النظرية وحجم العينة.
- إمكانية اختبار النتائج.
- إمكانية تكرار البحث مرات أخرى.
- الدقة والثقة.
- الموضوعية.
- إمكانية تقييم النتائج.
- سهول شرح الظاهرة أو المشكلة - مع إمكانية تحديد عدد المتغيرات المؤثرة على الفروض (العلاقة بين الفروض والمتغيرات).

#### ١٧ - الطريقة الاستنتاجية في البحوث

- الخطوات :
- المشاهدات.
- جمع المعلومات الأولية.
- بناء النظرية.
- اختبار الفروض (وتقييم الفروض).
- جمع معلومات إضافية.
- تحليل البيانات.
- الاستنتاجات
- إذن تعتبر البحوث الاستنتاجية Deductive عملية التوصل إلى نتائج بالتقييم المنطقي لحقيقة ما

مثال: يعتبر أفضل أداء خلال العام من أحسن مستوى للحوافز الايجابية

أما الطريقة الاستقرائية Inductive

هي عملية اكتشاف نتائج مخفية لم تكن معروفة من قبل

مثال تجارب م. وثورن في الصناعة

أما طريقة الحالات العملية

فهي تحليل للمبادئ التي يمكن التوصل إليها بالمنظمات ولها سابق نتائج في منظمات أخرى.

## العلاقات بين المناهج العلمية والأساليب التطبيقية

### ١- أساليب تحويل المناهج العلمية لأساليب تطبيقية

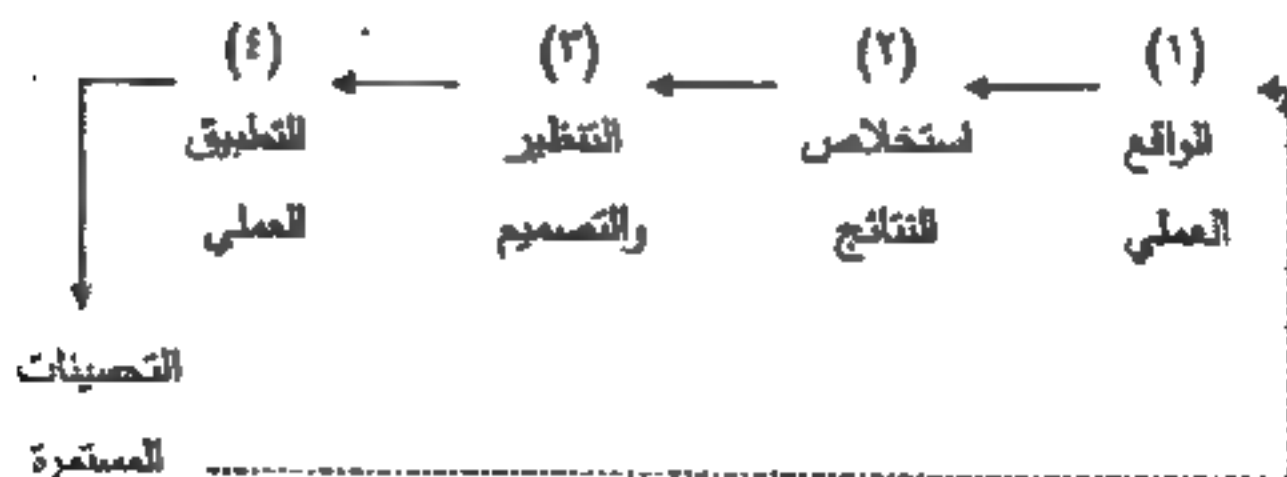
مصفوفة العلاقات المتداخلة

إلى التطبيقات العملية

| +   | -   |   |
|---|---|---|
| $+, +$<br>منهج علمي سليم<br>وتطبيق عملي ناجح              | $-, +$<br>منهج علمي جيد<br>وتطبيقات خاطئة       | + |
| غياب المنهج العلمي<br>مع تطبيقات عملية<br>ناجحة<br>$+, -$ | غياب المنهج العلمي<br>والتطبيق العملي<br>$-, -$ | - |

من المناهج العلمية

### ٢- العلاقات بين الواقع والتجريد والتطبيق:



٢- أمثلة عملية للعلاقات المتداخلة

| الواقع   | التطبيق | التنظير | التصميم | التطبيق |
|--|---------|---------|---------|---------|
| <p>التخصص وتقسيم العمل .</p> <p>حركة الإدارة العلمية .</p> <p>حركة العلاقات الانسانية .</p> <p>الوظائف الإدارية .</p> <p>البروقراطية .</p> <p>بحوث العمليات .</p> <p>تحليل النظم .</p> <p>نظرية اتخاذ القرارات .</p> <p>النماذج السلوكية .</p> <p>الإدارة بالأهداف .</p> <p>بيرت CPM</p> <p>MIS</p> <p>DSS</p> <p>نظرية القيادة .</p> <p>نظرية التحفيز .</p> |         |         |         |         |

#### ٤- الفلسفات الإدارية بين النظرية والتطبيق

|        |         |         |           |
|--------|---------|---------|-----------|
| الواقع | النتائج | الفلسفة | التطبيقات |
|--------|---------|---------|-----------|

##### النظرية العلمية :

- تحسين الانتاجية.
- تحليل الزمن والحركة.
- خطط الأجور والمواقف.
- الحلول المثالية.

##### النظرية الانسانية :

- العلاقات الانسانية.
- الاختيار والتعيين.
- دراسة التعب.
- التدريب.

##### النظرية الاقتصادية :

- اقتصاديات التشغيل.
- الانتاجية والربحية.
- الطلب والعرض.

### **النظرية الاجتماعية :**

- التنسيق بين الوظائف .
- خطة العمل .
- معدلات الأداء .
- أقصى إنتاجية .

### **النظرية المعلوماتية :**

- قاعدة البيانات .
- نظام المعلومات الإدارية .
- دعم القرارات .
- إدارة المعرفة .

### **النظرية الرياضية :**

- بناء النماذج .
- اختبار النماذج .
- البحث عن الحلول المثالية .
- أساليب التطبيق العلمي .

## ٥- النماذج العلمية والأساليب التطبيقية

- لأجر انجيان.
- البرمجة الخطية.
- برمجة الأهداف.
- البرمجة الاحتمالية.
- البرمجة الديناميكية.
- البرمجة المقعرة.
- المسار الحرج.
- صفوف الانتظار.
- المخزون.
- التحليل الشبكي
- جدولة المشروعات.
- المفاوضات.
- الاحتمالات.
- القرارات.
- المخاطر.
- المحاكاة.
- الافتراضية.
- المقارنات التطورية.
- خرائط الجودة.
- التنبؤات.

## ٦- خطوات حل نماذج بحوث العمليات

- تحديد المشكلة بعد الاعتراف بها.
  - اقتراح نموذج كمي لتوصيف المشكلة.
  - جمع البيانات اللازمة لبناء النموذج.
  - اختيار الأسلوب الكمي المناسب لطبيعة المشكلة.
  - حل النموذج يدويا أو بالحاسب الالكتروني.
  - اختيار الحل المثالي.
  - اقتراح برنامج تطبيق لتنفيذ الحل المقترح.
- وتوجد برامج جاهزة لحل تلك النماذج الكمية على الحاسبات الالكترونية

ويمكن أيضا مراجعة :

- أ- الفلسفة الثنائية للإدارة وكيفية تطبيقها مثال : الموازنة بين الاهتمام بالأهداف والاهتمام بالمشاركة.
- ب- وفلسفة درجات الاهتمام بالناس ودرجات الاهتمام بالإنتاج (٩-٩)

## ٧- بعض نماذج الإدارة المعاصرة:

- النموذج الفردي (السيطرة علي الملكية والرقابة والتنفيذ).
- نموذج المروج (المنظمون).
- نموذج الإدارة العلمية.
- النموذج الوظيفي.
- النموذج الحكومي.
- نموذج العلاقات الانسانية (مجارب هوثرن).
- النموذج الاجتماعي الهيكلي (ويبر).
- النموذج التقليدي (تحديد المهام).
- النموذج العملي بالخبرات.
- الفلسفة الطبيعية (القائد الطبيعي).
- نموذج الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- فلسفة ونموذج التوجيه الاداري (بالأوامر).
- نموذج الاختبار والموازنة (لتجنب الفساد).
- نموذج علم الإدارة (الأساليب الكمية).
- فلسفة تحليل النظم بالحاسبات.
- نموذج اتخاذ القرارات المؤكدة والمخاطرة وغير مؤكدة.
- النموذج السلوكي (التفاعلي - التكاملي -  $(X, Y)$  المربعات).
- نموذج التطوير التنظيمي.
- غايات الفكر الاداري.
- نموذج الإدارة بالمنظومات المتوازنة.

ما هي مصادر كل نظرية أو نموذج مما سبق؟

مناقشات ومداولات

ما هي المصادر العلمية والعملية لكل من

النظرية التطبيق

وظائف المدير :

- |                        |                                 |
|------------------------|---------------------------------|
| - التخطيط الاستراتيجي  | - التخطيط العمليات              |
| - الرقابة.             | - المتابعة.                     |
| - تقييم الأداء         | - التنظيم.                      |
| - التوجيه.             | - التزييف.                      |
| السلوكيات التنظيمية    |                                 |
| - القيادة.             | - التدريب.                      |
| - إشباع الحاجات.       | - التحفيز والدافعية.            |
| - الاتصالات.           | - فرق العمل.                    |
| - فض المنازعات.        | - المناخ التنظيمي.              |
| - إدارة التغيير.       | - العلاقات الانسانية.           |
| المرشادات الإدارية     |                                 |
| - إعداد قاعدة البيانات | - بناء نظام المعلومات الإدارية. |
| - نظام دعم القرارات.   | - النظم الخبيرة.                |
| - المقارنات التطورية.  | - إدارة الجودة الشاملة.         |
| - التحسينات المستمرة.  | - البرمجيات.                    |
| - الحاسبات.            | - المؤثرات المرئية.             |

- البريد الالكتروني.
- الانترنت.
- وظائف المنظمة :
- العمليات والتشغيل
- إدارة الموارد البشرية
- العلاقات العامة
- أخلاقيات الإدارة.
- التمويل والمحاسبة.
- التشويق وتوصيل الخدمات.
- المسؤولية الاجتماعية.

#### السؤال الاستراتيجي

- س ١ : هل ننقل منظومات جاهزة من الخارج ؟ أم نبني منظومات مفصلة حسب حاجة المنظمات وطبيعة البيئة والثقافة .
- س ٢ : هل يمكن قبول المقترحات العالمية لإدارة المنظمات الوطنية ؟
- س ٣ : ماذا يمكن ان نصدر للعالم الخارجي من :
- سلوكيات .
  - أفكار .
  - نماذج .
  - تجارب نجاح .



# الفصل التاسع

الإطار العلمي لمقاومة  
التغيير المستقبلي



## **الفصل التاسع**

### **الإطار العلمي لمقاومة التغيير المستقبلي**

- أسباب مقاومة التغيير.
- مصادر مقاومة التغيير.
- أساليب تقليل مقاومة التغيير.
- عناصر الثقافة التنظيمية للتغيير.

## ١ - مقاومة التغيير Change Resistance

لماذا يقاوم الناس التغيير؟ هذا ما سوف أقدمه في النقاط التالية :

الخوف من المجهول.

تعديل العادات والتقاليد.

فقدان الثقة في الطرق الجديدة.

فقدان إمكانية التحكم والرقابة على الموقف الجديد.

التوقيت غير المناسب.

القيام بأعباء وظيفية جديد.

الشعور بفضل وأخطاء الأساليب القديمة السابقة.

الإحساس بعدم منطقية التغيير.

فقدان الرقابة الحالية على العمل.

الشعور بعدم الراحة وعدم التأكد

الطوف من المفاجآت

اثر الفرق بين الوضع السابق والوضع الجديد.

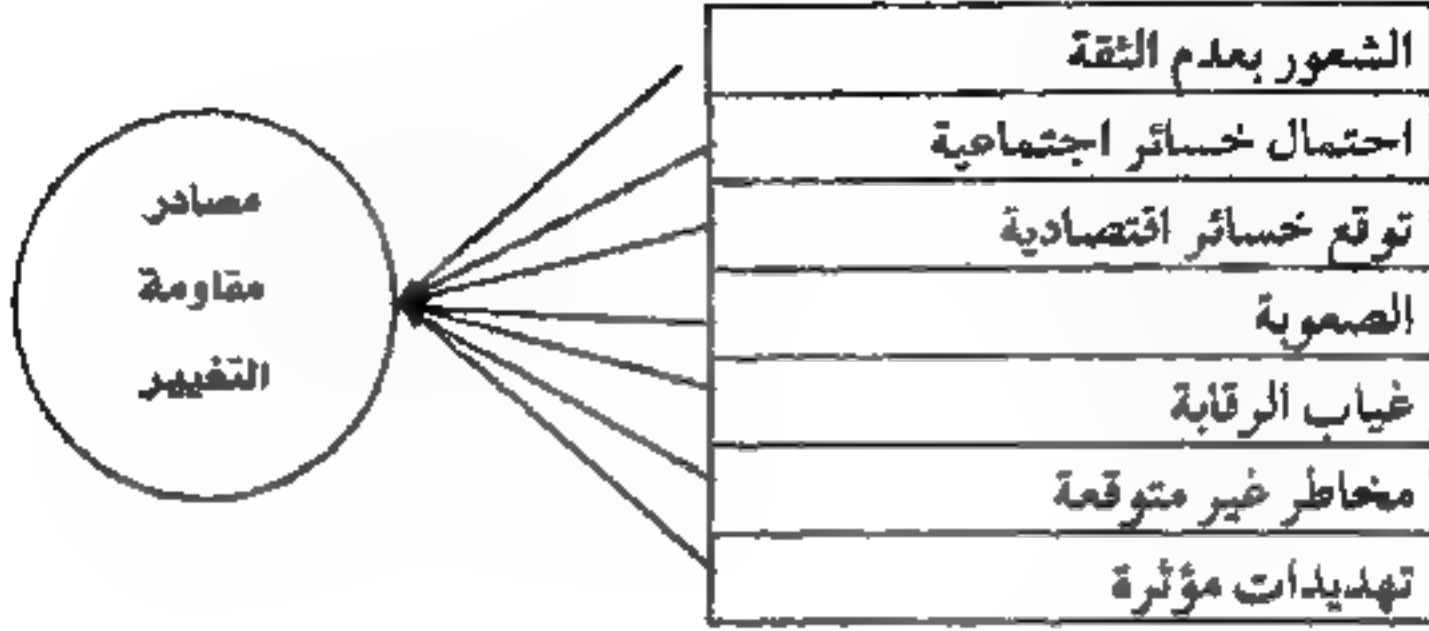
التحديات المتوقعة للجدارات والكفاءات.

أداء أعمال أكثر من الوضع السابق.

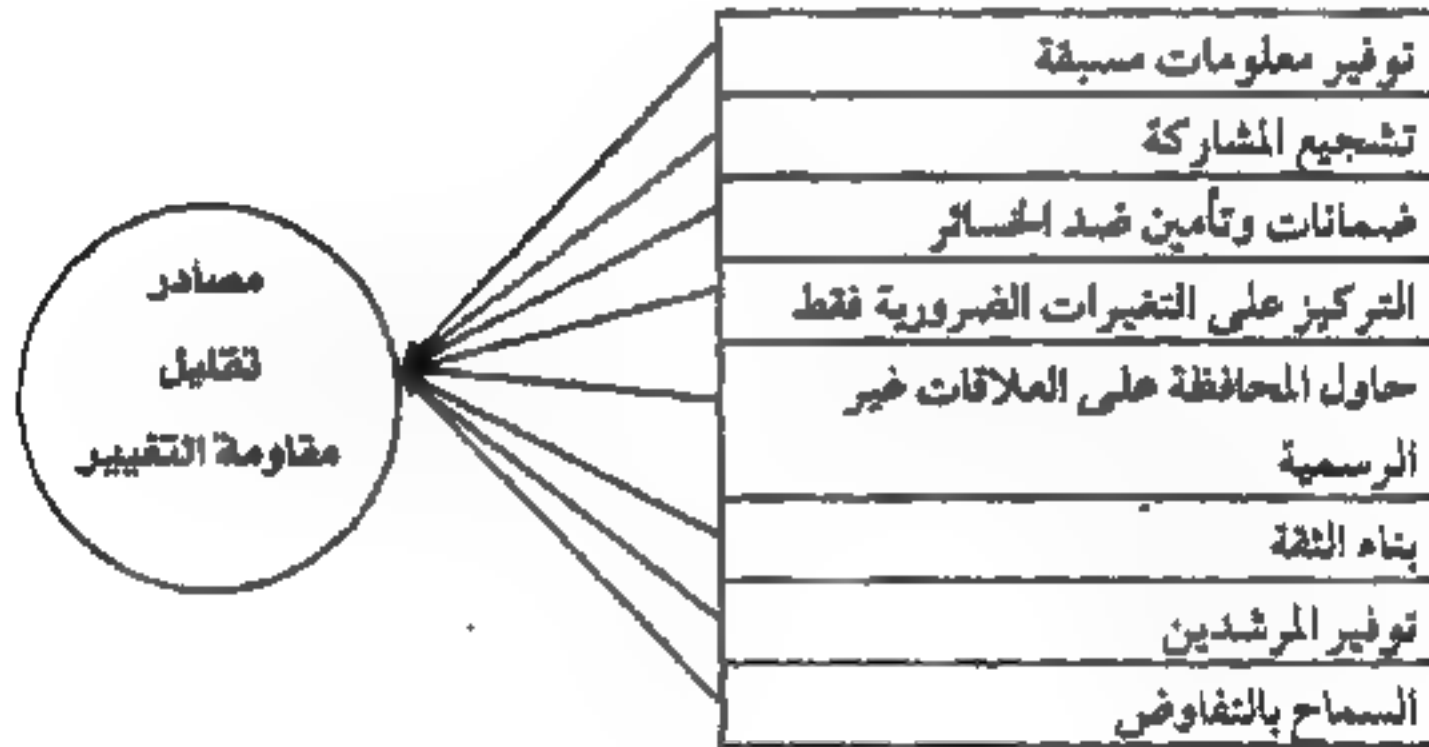
خسائر مالية وأدبية.

فقدان بعض المزايا المينية والحوافز.

## ٢- مصادر مقاومة التغيير



## ٣- أساليب تقليل مقاومة التغيير



## عناصر الثقافة التنظيمية للتغيير

الأبعاد الرسمية :

- الأهداف
- التكنولوجيا.
- الهيكل التنظيمي
- السياسات.
- طرق العمل.
- المنتجات والخدمات.
- الموارد المالية.

الأبعاد غير الرسمية

المعتقدات والافتراضات البشرية

- الإدراك.
- المشاعر
- القيم.
- العلاقات غير الرسمية

الجماعات غير الرسمية (العلاقات).

استراتيجيات دعم ومساندة التغيير

يجب اخذ العوامل التالية في الحسبان عند التخطيط للتغيير

التهديد للبقاء.

توزيع المعلومات.

القوة غير الرسمية للقيادة الجديدة.

حجم المقاومة المتوقعة.

## الخطوات الضرورية لتنفيذ التغيير

- التحديد الدقيق إلى الحاجة إلى التغيير.
- ضرورة شرح النتائج الايجابية والسلبية المتوقعة من التغيير.
- شرح كيف ان التغيير سوف يكون أفضل من الماضي.
- وصف مزايا الأسلوب المطبق للتغيير مقارنة بالبدائل الأخرى.
- توصيف الآثار السلبية لعدم التغيير.
- توضيح العلاقة بين التغيير والقيم والعادات المطبقة.
- تقسيم التغيير المطلوب إلى مراحل محددة.
- السماح باختيار النتائج المتوقعة من كل مرحلة من مراحل التغيير.
- بناء ثقة بين القيادة والعاملين وخطة التغيير.
- بناء ثقافة تنظيمية للتغيير.

## الإطار العلمي للوحدة السابعة

### التطوير والتنمية التنظيمية

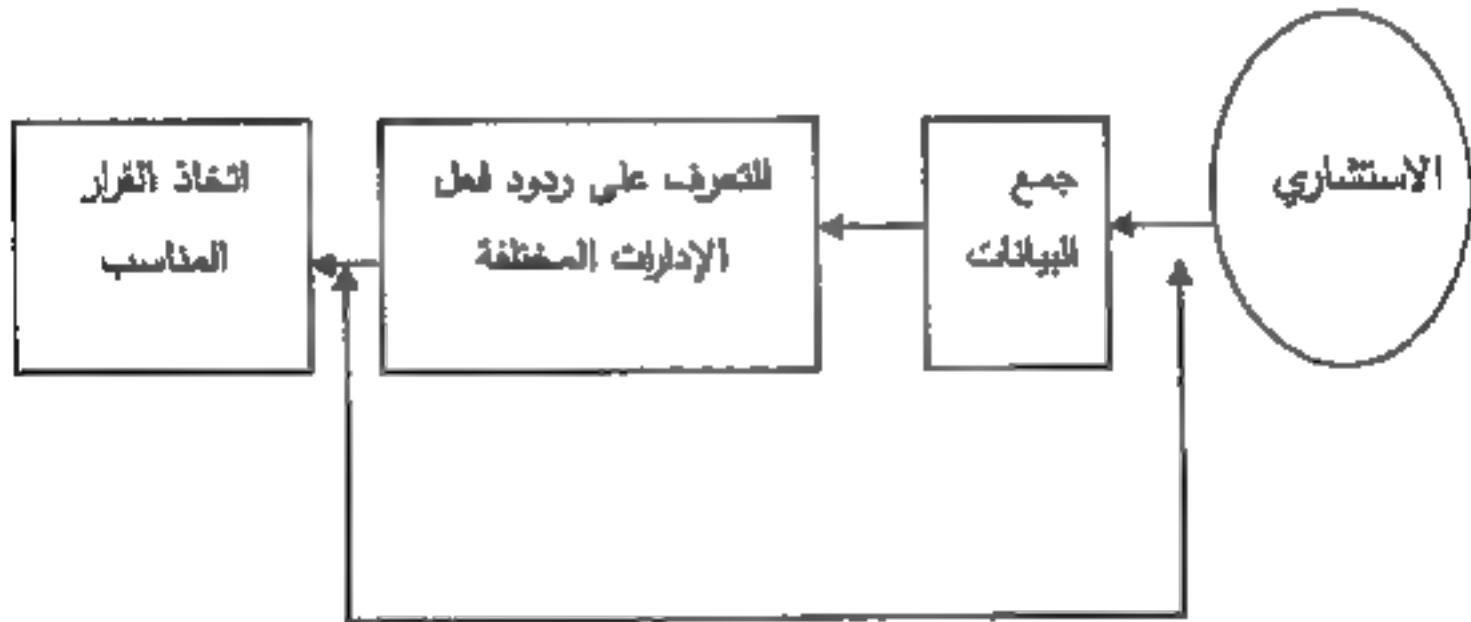
#### Organizational Development

- المفاهيم.
- التدخل لإحداث التغيير في المنظمات.
- التدريب السلوكي.
- أهم نتائج التدريب على تكوين فرق العمل.
- كيف تعرف نمطك القيادي؟
- إدارة قوي التغيير.
- توابع التغيير.

## ١- المفاهيم

تشمل مجهودات التغيير التي تؤثر على كل المنظمة (أساليب التطوير التنظيمي).

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه المحاولات النظامية المخططة لتغيير المنظمة. يساعد التدريب على التطوير التنظيمي على توفير مناخ منفتح على البيئة، ويحقق التدريب أيضا تحسينات في الانتاجية والفعالية والكفاءة بما يتوافق مع الفروق في (الشخصيات - الثقافات - التكنولوجيات) يطلق على المسئول عن تطبيق التغيير المخطط بالمنظمات "وكيل التغيير Change Agent" وهو الحبير في شئون التطوير التنظيمي.



## ٢- التدخل لإحداث التغيير في المنظمات

يحتاج إحداث التغيير المخطط في أي منظمة إلى تدخل من استشاري التطوير التنظيمي لأعداد خطة يتم الاتفاق عليها بين الاستشاري ووكيل التغيير Change agent في المنظمة والتدخل Intervention عبارة عن عملية سلوكية للتحويل التدريجي المرحلي في المنظمة. وقد يتم التدخل على مستوي مجموعات العمل أو على مستوي المنظمة ككل كالتالي :

أ- حالات المنافسة أو النزاع والقلق بين فرق العمل داخل المنظمة الواحدة حيث ينظر كل فريق للفريق الآخر كعدو وتقل الاتصالات وتزداد الصراعات ويتم علاج ذلك بالبحث عن عدو خارجي للفريقين مع تحسين الاتصالات والتفاعل، وبالتحديد تتم الخطوات التالية في تلك الحالات.

اتفاق قائد كل فريق مع الآخر على آلية أو طريقة لتحسين العلاقات المشتركة، ويقترح كل فريق قائمة بالمطالب مع طرح الأفكار والاتجاهات والشعور والإدراك للطرف الآخر، مع طرح توقعات كل فريق من الآخر، ثم يجتمع الفريقان لمناقشة القضايا المشتركة بينهما.

وبعدها ينفصل الفريقان لمناقشة ماذا تعلماه خلال التجربة السابقة مع تحديد كيفية بناء فريق موحد مشترك لتحديد :

(الاستجابات الموجبة - الإدراك السالب لكل فريق - التنبؤ باتجاهات كل فريق نحو القائمة المرشحة للحوار).

ب- ويشمل التدخل التنظيمي عمليات المواجهة في اجتماع ما حتي يتم علاج ذلك وحل مشكلة النزاع والقلق واستقصاء ردود الأفعال وأسلوب مربيات التطوير التنظيمي، ومن أمثلة المواجهات عقد اجتماع لجميع العاملين بالمنظمة لمناقشة جوانب الصحة التنظيمية والأمراض التنظيمية الحالية، ثم اقتراح برنامج للتحسينات التنظيمية، ويشمل الاجتماع الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : إعداد المناخ المناسب (٤٥-٠ دقيقة) لعقد الاجتماع والمناخ المناسب.

الخطوة الثانية : جمع المعلومات (٦٠ دقيقة) اللازمة للتشخيص وطرح العلاج

الخطوة الثالثة : المشاركة وتبادل المعلومات (٦٠ دقيقة) بين الأعضاء بأشراف و التغيير وخبير التطوير التنظيمي.

الخطوة الرابعة : تحديد الأولويات وخطة كل فريق (٧٥ دقيقة).

الخطوة الخامسة : المتابعات عن طريق رؤساء الفريق (٣ ساعات) والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو.

الخطوة السادسة : مراجعة ورصد التقدم (ساعتان) والنجاحات أولاً بأول.

#### ج- أسلوب الاستقصاءات

- اختيار فريق التخطيط من قيادات الإدارة العليا.
- جمع المعلومات من جميع أفراد المنظمة باستقصاء يتفق عليها.
- تبادل المعلومات من أعلي لأسفل وبالعكس لبناء سلسلة من المعرفة المشتركة.
- عقد اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى اتفاقات مسبقة قبل التنفيذ.
- اشتراك استشاري التطوير مع رؤساء فريق العمل لإقرار الخطة المرشحة للتخديث.

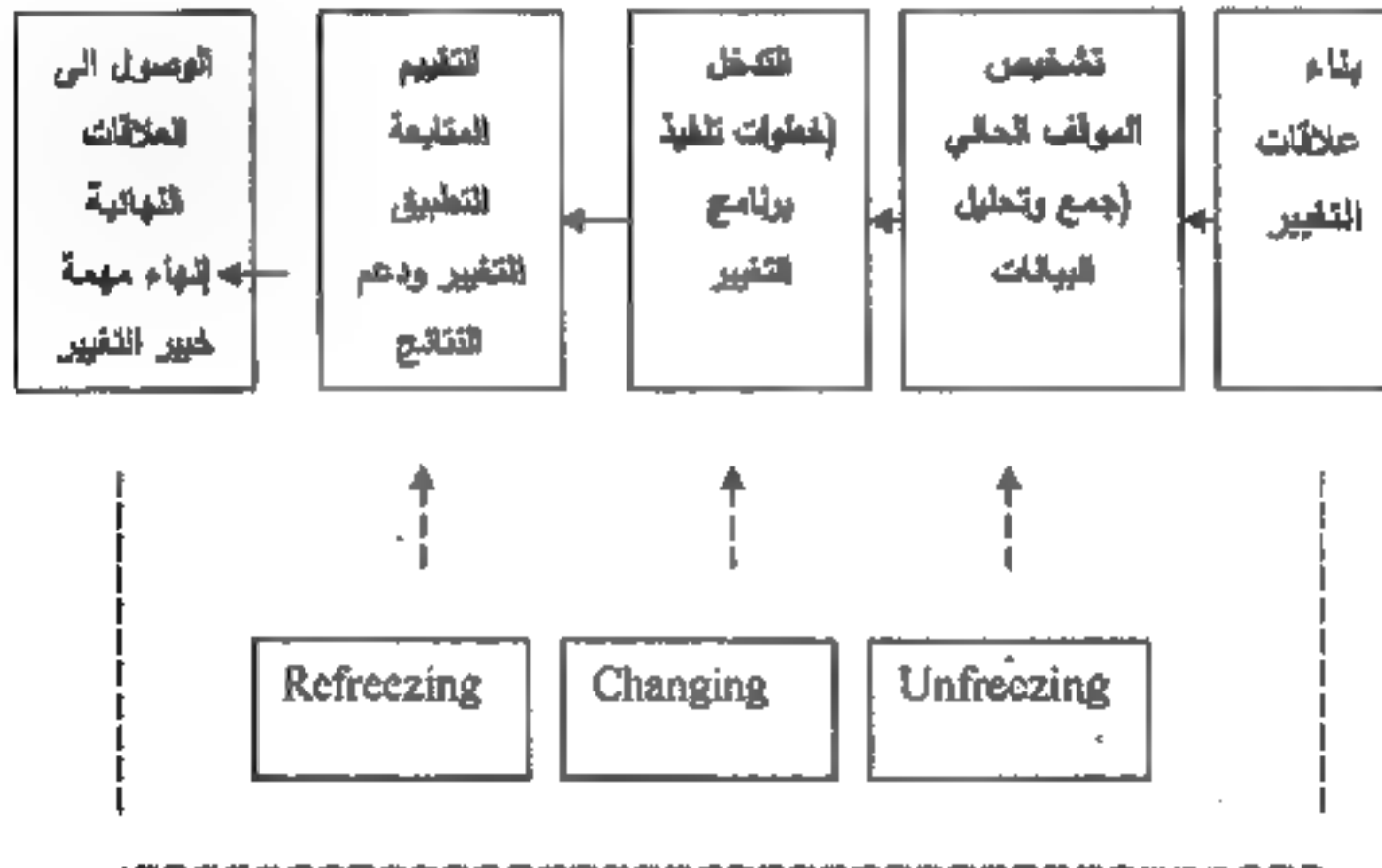
#### د- أسلوب المربعات التنظيمية

- تدريب عدد من القيادات التنظيمية على أسلوب المربعات التنظيمية.
- تدريب المدربين على مهارات حل المشكلات والاتصالات وبناء

فرق العمل وكيفية الوصول إلى النموذج ٩-٩ (القيادة الديمقراطية الانساينة الفعال).

- تنمية فرق العمل وبناء روح الفريق الواحد - مع تحديد الرؤية والرسالة والأسلوب المقترح للتغيير.
- تحسين العلاقات بين فرق العمل وطبقة الإدارة العليا.
- تطوير الاستراتيجية النموذجية للمنظمات.
- تطبيق الاستراتيجية في شكل خطوات وبرنامج عملي وموازنة وخطة.
- النقد المنظومي للنتائج.

شكل يوضح عملية التنمية والتطوير التنظيمي



## ٢- التدريب السلوكي

### Sensitivity Training

Also called T-Group , Laboratory training

- ١- يهدف التدريب السلوكي (يتحفّض الحساسية) × إلى زيادة الانفتاح بين الناس.
- ٢- اهتمام على بحاجات الآخرين.
- ٣- زيادة التسامح وقبول الفروق الفردية.
- ٤- تجنب التعصب والتفرقة في المعاملة.
- ٥- الوعي وفهم نشاطات جماعات العمل.
- ٦- تنمية مهارات الاستماع وفن الانصات.
- ٧- التقدير الأكبر لصعوبة السلوك الفعال أحياناً.
- ٨- محاولة بناء كود للسلوك الواقعي.
- ٩- ٤- أهم نتائج التدريب وتكوين فريق عمل
- ١٠- تحسين الانتاجية.
- ١١- تطوير الجودة.
- ١٢- تحقيق الرضا الوظيفي.
- ١٣- خدمة العملاء.
- ١٤- تخفيض الفائض والضبايع.
- ١٥- تخفيض وقت الانتظار.
- ١٦- تحسين المناخ التنظيمي.
- ١٧- تحقيق التماسك بين فرق العمل.
- ١٨- تشجيع المشاركة.
- ١٩- فرص اكبر للديمقراطية واتخاذ القرارات بالمشاركة.
- ٢٠- المحافظة على العملاء.
- ٢١- بناء الثقة المتبادلة.

الفصل العاشر

كروت الأداء المتوازن لتفعيل

الإدارة الاستشرافية



## الفصل العاشر

### كروت الأداء المتوازن لتفعيل الإدارة الاستراتيجية

#### المؤيدول الرابع

كروت الأداء المتوازن لتفعيل التخطيط الاستراتيجي

- ١- التوقعات المستقبلية.
- ٢- أساليب التعلم التنظيمي.
- ٣- موقع الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري.
- ٤- هرم التحول من القدرة العالية إلى القدرة العظمى.
- ٥- محاور الإدارة الاستراتيجية.
- ٦- مقاييس التميز المؤسسي.
- ٧- المناهج العلمية والتفكير الإنساني.
- ٨- أسباب فشل الخطط الاستراتيجية.
- ٩- كروت الأداء المتوازن (توصيل الخطة الاستراتيجية للعاملين).
- ١٠- خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
- ١١- مزايا تطبيق كروت الأداء المتوازن.
- ١٢- القياسات والأهداف المتزنة - وعملية التفكير الاستراتيجي

## ١- التوقعات المستقبلية:

### (١) تعريف التوقعات:

هي الاعتقاد بحصول شيء في المستقبل إذن تؤثر التوقعات على المعتقدات.

### (٢) تصوير التوقعات المستقبلية:

مثال توقعات الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ما هو الدافع للتفكير في المستقبل.

التوقعات المستقبلية للنجاح والفشل تؤثر عوامل النجاح أو الفشل في القدرة على التنبؤات المستقبلية.

تأثر التوقعات الدقيقة على فرص تحسين النتائج.

### (٣) القوائيم السبع للنجاح.

### (٤) التوقعات المستقبلية:

الاقتصادية      للطاقة      للبطالة      للوظائف

## ٢- أساليب التعلم Learning style:

- التعلم بالممارسة والتجربة.
- التعلم بالتفكير والملاحظة.
- التعلم بإجراء التجارب وتعلم أساليب حل المشكلات.
- التعلم بالمنطق والمعرفة والمعلومات.

## ٢- موقع الإدارة الاستشرافية في الفكر الإداري:

### أولاً: في الإدارة الكلاسيكية:

حركة الإدارة العلمية. X (الاختيار الدقيق للموارد البشرية)، دراسة الحركة.

المبادئ الإدارية. V إعداد خطة للمستقبل مع التنظيم والرقابة والشيف  
بناء هياكل تنظيمية على أساس المنطق والترتيب والسلطة.

ثانياً : في الإدارة السلوكية:

المنظمات كمجتمعات صغيرة.

تجارب هوتورت.

مثلث الحاجات الإنسانية.

نظرية X، y

نظرية الشخصية الناضجة.

ثالثاً : علم الإدارة:

بحوث العمليات.

إدارة العمليات.

المنظومات.

التفكير الموقفي.

إدارة الجودة.

إدارة المعرفة (النماذج العقلية - الوعي بالغير - التفكير المنظومي - الرؤية  
المشتركة - فرق العمل).

#### ٤- هرم التحول من القدرة العالية إلى القدرة العظمى:



#### ٥- محاور الإدارة الاستشرافية:

- التوجه بالموارد البشرية.
- فرق العمل.
- المنظمة عبارة عن منظومة مفتوحة.
- الاهتمام بالمعلومات والمعرفة.
- التركيز على الإنجازات (والجودة والإنتاجية).
- قياس التعلم المستمر - استخدام الأساليب الكمية.
- الإدارة الموقفية
- الكود الأخلاقي.

### مثال:

- تحديد السؤال أو المشكلة.
- اقتراح الفروض.
- اختبار الفروض.
- جمع الأدلة والبيانات.
- قبول أو رفض الفروض.

### ٦- مقاييس التميز المؤسسي (الإنتاجية والجودة):

- التكلفة.
- المسافة والمسار والمساحة.
- الطاقة.
- الوقت.
- الجودة.
- الفعالية.
- الكفاءة.
- الإنتاجية.
- التنافسية.
- الاعتمادية.
- المرونة.
- القدرة على التسويق.
- القدرة على التصدير.

- الريادة/ التخلف.
- ميزانية البحوث والتطوير.
- الابتكار والتجديد.

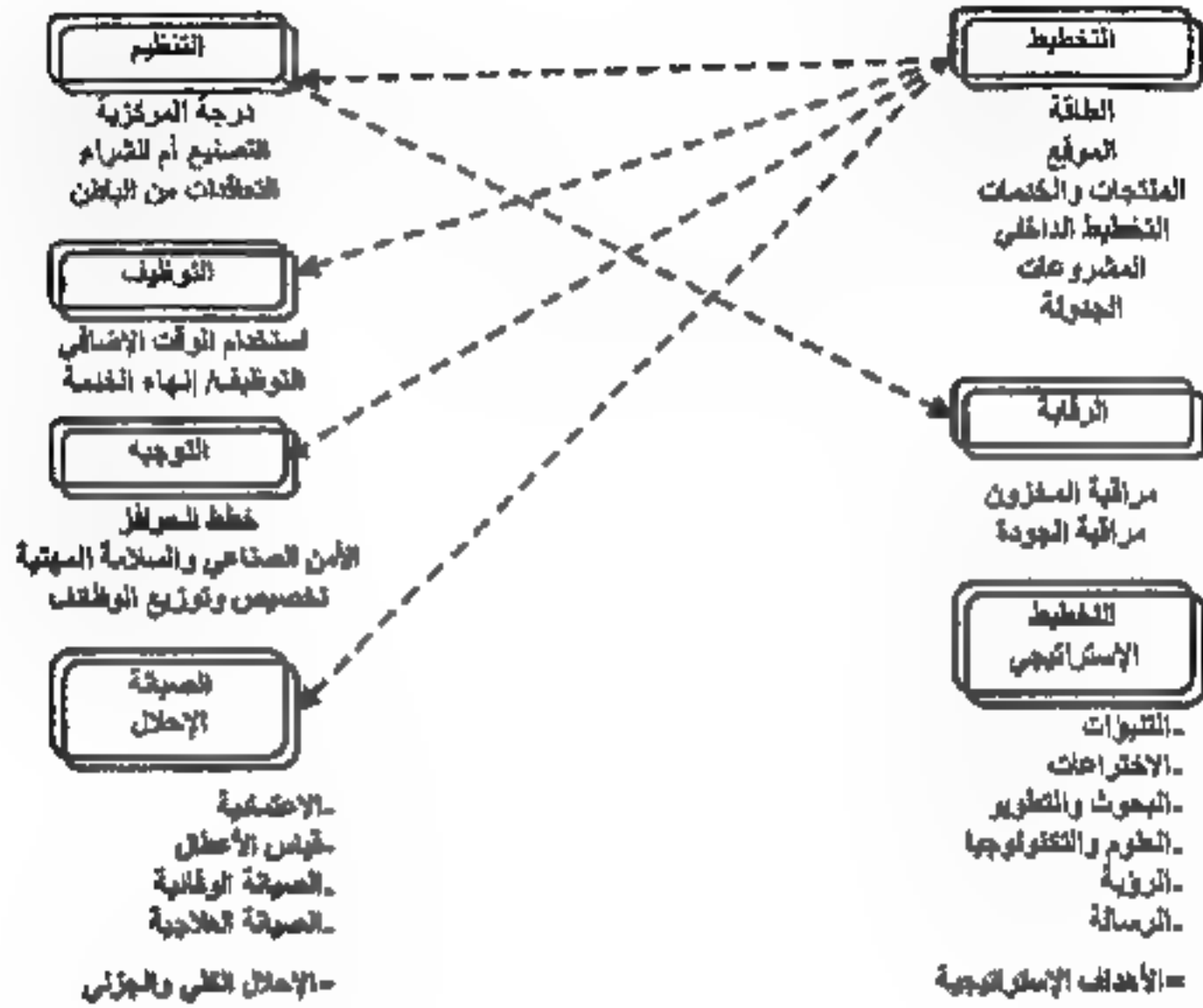
#### مهارات إدارة الإنتاج والتعليمات:

- مهارات التحليل الكمي مثال نماذج بحوث العمليات.
- مهارات تكنولوجيا المعلومات مثال الإنترنت.
- المهارات السلوكية للإنتاج والعمليات مثال إدارة التغيير.
- المهارات الإدارية مثال التخطيط والرقابة والمتابعة.
- المهارات الاقتصادية الصناعية.
- أخلاقيات الأعمال مثال مراقبة التلوث.

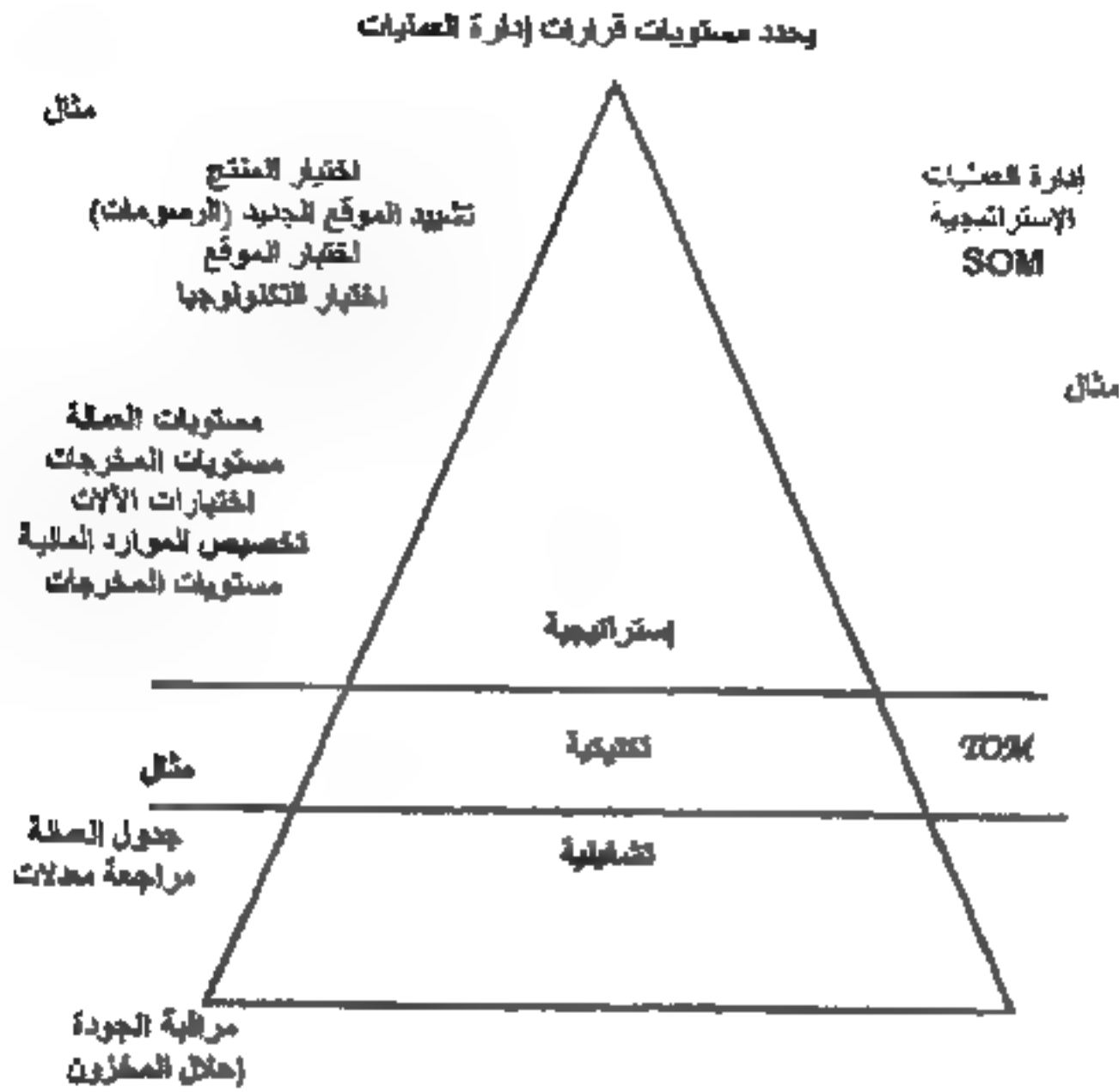
#### أولويات التنافسية للإنتاجية:

- التكاليف.
- الجودة.
- الوقت.
- المرونة والتكيف.
- خدمة ما بعد البيع.
- الريادة.
- التفوق التكنولوجي.

## يحدد مستويات مديري العمليات

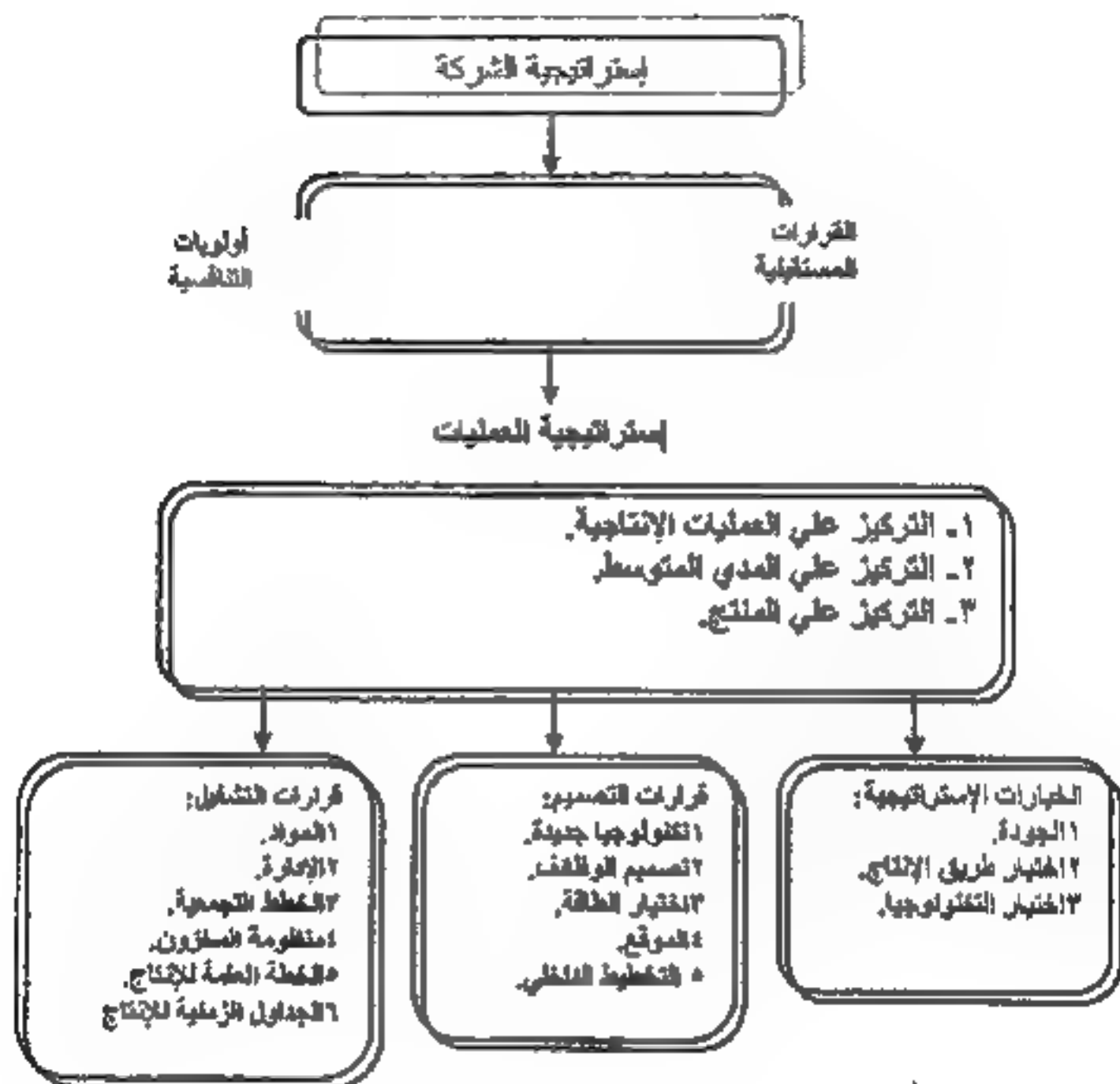


## يحدد مستويات قرارات إدارة العمليات



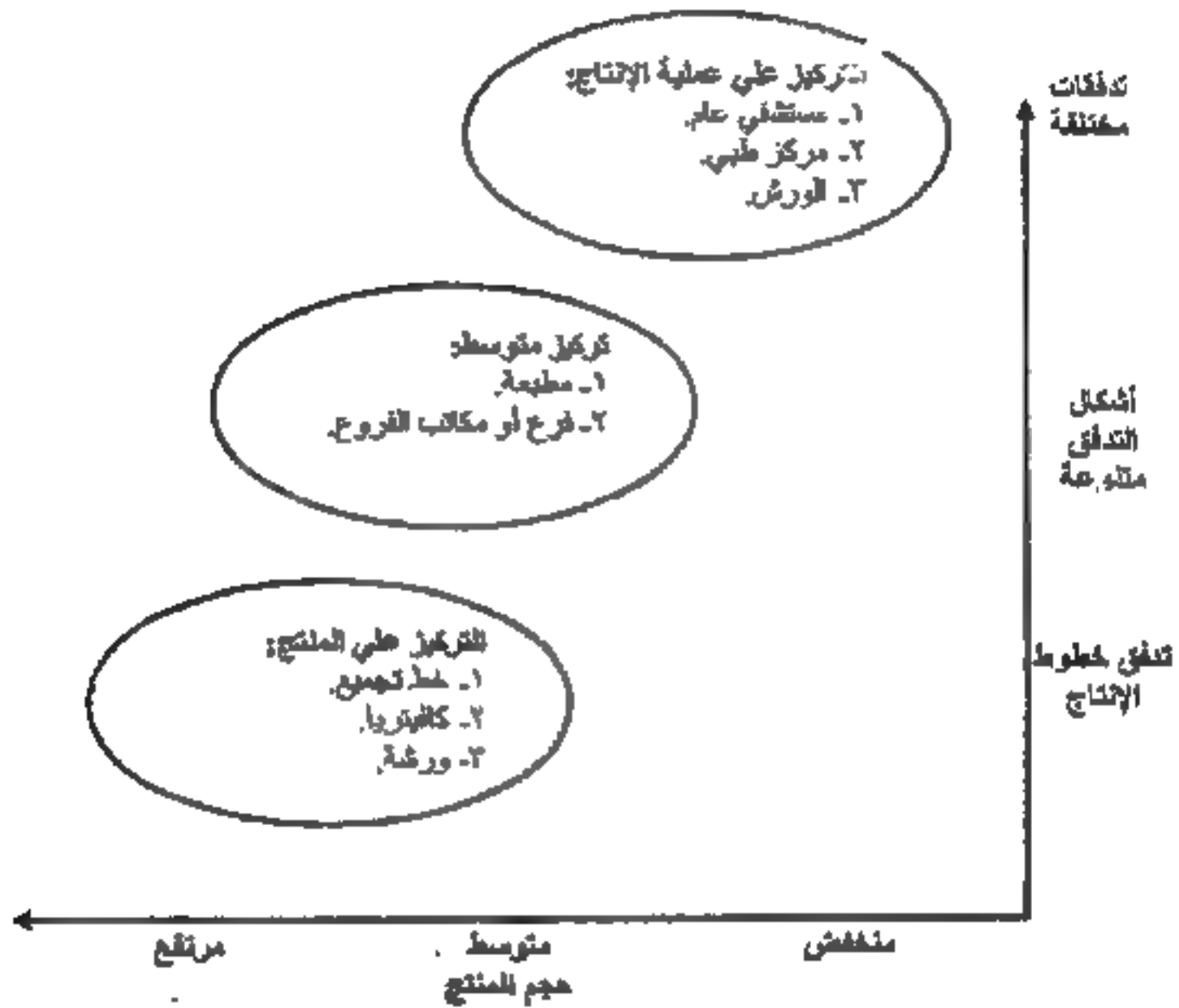
### تساؤلات هامة لمدير العمليات:

- ما هو النشاط الذي أحمل فيه؟
- ما هو شكل هذا النشاط عام ٢٠٥٠؟
- ما هو عدد العملاء الحاليون.
- ما هو عدد العملاء المتوقع؟
- ما هي التكنولوجيا المستخدمة الآن وفي المستقبل.
- ما هي.



## يحدد العلاقة بين الحجم وتنوع تكلف الإنتاج

يحدد العلاقة بين الحجم وتنوع تكلف الإنتاج



## استراتيجيات العمليات:

| استراتيجية عملية الإنتاج                             | استراتيجيات المنتجات             |
|--|----------------------------------|
| حجم صغير   | حجم كبير                         |
| تفصيل حسب طلب العميل                                 | سلعة نمطية                       |
| دورة إنتاج قصيرة                                     | دورة إنتاج طويلة                 |
| المنتج / الخدمة في أول مرة من مراحل دورة حياة المنتج | يظهر المنتج في نهاية دورة المنتج |
| خروج مبكر من خط الإنتاج                              | خروج متأخر في خط الإنتاج         |
| تصميمات ذات جودة عالية                               | جودة متكاملة                     |
| الاهتمام بالتصميمات حسب طلبات العميل                 | التركيز على تكلفة منخفضة         |
| أحجام مرنة ومتغيرة                                   | أحجام كبيرة معقدة                |
| وقت طويل للتسليم                                     | وقت تسليم قصير                   |

## التنافسية ومدير العمليات:

- ١- السعر (خفض السعر مع جودة عالية ووقت أقل).
- ٢- الجودة (الإشباع حاجات العميل).
- ٣- تمييز المنتجات (التصميمات - التكلفة - الاستعمال - سهولة الموقع - الضمانات).
- ٤- المرونة (القدرة على التطور لمقابلة التغيير).
- ٥- وقت التسليم (جدولة التسليم).
- ٦- إدارة الجودة الشاملة.

- ٧- ثقافة الجودة.
- ٨- ثقافة ووعي التكنولوجيا.
- ٩- التحالفات الاستراتيجية.
- ١٠- الصيانة والاعتمادية والإحلال.
- ١١- إدارة العمليات الاستراتيجية.
- ١٢- الفرص الابتكارية والنهضة التكنولوجية.
- ١٣- إدارة وقت ومضيعات وقت العمليات.
- ١٤- التسويق العالمي.

#### **نعم مشاكل إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا في الموقع العربي:**

- ١- اختيار الموقع - قرار الموقع للأمل.
- ٢- تحديد التخطيط الداخلي للمساحات - قرار التخطيط الداخلي.
- ٣- جدولة وتخصيص الموارد.
- ٤- اختيار الآلات والمعدات / الصيانة / الإحلال والاعتمادية.
- ٥- سياسات المخزون.
- ٦- تصميم العمليات والرقابة.
- ٧- طرق العمل.
- ٨- الجودة.
- ٩- التخصصية.
- ١٠- خدمة ما بعد البيع.

## الإدارة الإستراتيجية للعمليات

### Strategic Management for Operations

#### S.M.O

تحديد الرسالة Mission الشركة والرؤية والأهداف الإستراتيجية :

مثال ذلك ( الشركة الإلكترونية ) العمل على تنوع وتوسيع مجال إنتاج وتسويق خط إنتاج الإلكترونيات على المستوى العالمي مع تقديم خدمة ما بعد البيع.

تحديد الرسالة لإدارة العمليات :

إنتاج مجموعة السلع الإلكترونية بما يحقق مع رسالة الشركة العالمي بتكلفة وأسعار تنافسية في الأسواق مثل ذلك :

١- إدارة الجودة الوصول إلى أعلى مستوى الجودة يتفق مع رسالة الشركة والأهداف التسويقية بالتركيز على التصميمات بصفة مستمرة .

٢- تصميم المنتج بما يحقق ربط البحوث بالتفوق الهندسي في جميع المجالات بأقل تكلفة وأعلى جودة .

٣- تصميم عملية الإنتاج : اختيار العملية والآلة التي سوف تحقق الإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة .

٤- تصميم التخطيط الداخلي : تحديد التخطيط الداخلي الأمثل عن طريق التهوية والتخطيط والدراسات بما يحقق فعالية الإنتاج وكفاءة التشغيل .

٥- اختيار الموقع : لإختيار وتصميم وبناء التسهيلات بأسلوب اقتصادي بما يحقق الإنتاج الأمثل وإرضاء العاملين .

٦- الموارد البشرية : إيجاد مناخ صحي للعمال ووصف وظيفي متناسق مع الآلات وطرق العمل .

٧- الموارد البشرية : لضمان أفضل للآلات والمعدات .

إتساع اقتصاد الخدمات يدعو لتطبيقات إدارة العمليات :

١- القطاع الحكومي (الوزارات والمحليات).

٢- التعليم.

٣- الفنادق.

٤- مطاعم الوجبات السريعة.

٥- متاجر الجملة والتجزئة.

٦- المنافع والمراقق العامة.

لجاء الكهرباء التليفونات البريد

٧- النقل والمواصلات بالوسائط المتعددة

الجوي - البري - البحري.

٨- مراكز المعلومات والإحصاءات والكمبيوتر.

٩- البنوك والتأمين والعقارات والتشييد.

١٠- المحاكم والقضاء ووزارة العدل.

١١- وزارة الصحة والمستشفيات والعيادات.

١٢- وزارة الشؤون والخدمات الاجتماعية.

١٣- مراكز الصيانة والورش ومحطات البنزين.

١٤- مشروعات البيئة ومراقبة الملوثات.

١٥- النشاط الإعلامي (الإذاعة والتلفزيون).

## يوضح الفكر الإنتاجي العالمي

بعض العلماء في تكوين رصيد الفكر الإنتاجي العلمي

|             |                             |  |
|-------------|-----------------------------|--|
| ١٧٧٦        | تقسيم العمل والتخصص         | أدم اسميث  |
| ١٨٥٢        |                             | تشارل باباج  |
| ١٨٠٠        | الأجزاء النمطية             | هويتني   |
| ١٨٨١        | الإدارة العلمية             | فريدريك تيللور   |
| ١٩١٣        | خطوط التجميع المنسقة        | فورد سورنسون   |
| ١٩١٦        | خرائط جانت (الأعمدة)        | جانت   |
| ١٨٢٢        | دراسة وتحليل حركات العمل    | فرانك ويليان جليبرث  |
| ١٩٢٤        | مراقبة الجودة               | شيوارت   |
| ١٩٢٨        | الكمبيوتر                   | انانسوف  |
| ١٠٥٧        | PERT/CPM                    | دي بونت  |
| ١٩٦٠        | تخطيط احتياجات الموارد MRP  | أوريكي   |
| ١٩٧٠        | التصميمات بالكمبيوتر CAD    | خبراء هديدون   |
| ١٩٧٥        | منظومات الإدارة المرنة      | خبراء هديدون   |
| ١٩٨٥        |                             | جوائز جودة بالدردج   |
| ١٩٩٠        | التصنيع المتكامل بالكمبيوتر | مجموعة خبراء   |
| ١٩٩٥        |                             | الإنترنت   |
| ٢٠٠٥<br>NOW |                             | التحالفات الإنتاجية الاستراتيجية<br>الاندماجات بين الشركات<br>العملاقة |

### العوامل المؤثرة في الإنتاجية ،

- ١ . طرق العمل (المهارات).
- ٢ . رأس المال (الألات).
- ٣ . الجودة.
- ٤ . التكنولوجيا (الأفكار العلمية).
- ٥ . الإدارة.
- ٦ . المرونة.
- ٧ . المواصفات المعيارية.

### أساليب تحسين الإنتاجية ،

- ١ . تطبيق مقاييس للإنتاج والجودة.
- ٢ . تحديد الاختناقات في الإنتاج.
- ٣ . اقتراح وتطبيق أساليب لتحسين الإنتاجية.
- ٤ . تحديد أهداف معقولة يمكن تحقيقها.
- ٥ . الحوافز والدوافع الفعالة.
- ٦ . قياس التحسينات المستمرة في الإنتاج (التحسين المستمر).

### تدريب الإنتاجية ،

- ١ - قام ٤ عمال بتركيب ٧٢٠ متر مربع من السجاد لحساب شركة النساجون الشرقيون على أساس ٨ ساعات عمل في الساعة لإحسب إنتاجية العمل / ساعة الحل:

الإنتاجية =  $\frac{\text{عدد الأمتار التي تم تركيبها}}{\text{عدد الساعات المشتغلة}}$

$$22,5 = \frac{720}{32} = \frac{720 \text{ متر مربع}}{4 \text{ عمال} \times 8 \text{ ساعات} / \text{عامل}}$$

٧- المناهج العلمية والتفكير الإنساني:

- ١- التجربة والخطأ.
- ٢- تطور المعرفة الإنسانية منذ ٦٠٠٠ سنة.
- ٣- التفكير العلمي.
- ٤- مصادر الذكاء الإنساني.
- ٥- خطوات المناهج العلمية.
- ٦- شروط الطريقة العلمية المثالية.
- ٧- ضمانات نجاح المناهج العلمية.
- ٨- التفكير المنطومي والتساؤلات السبع.
- ٩- التفكير الإبداعي الابتكاري.
- ١٠- قوة الفكر الإنساني.
- ١١- قاموس الجدارات العلمية.

## ٨- أسباب فشل الخطط الإستراتيجية:

١. عائق الرؤية : عدم فهم القيادات والعاملين للإستراتيجيات .
٢. عائق العاملين : إختلاف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة .
٣. عائق الموارد: المال - الوقت - التكنولوجيا - الطاقة... وعدم ربطها بالإستراتيجية .
٤. عائق الإدارة: لا تعطي الإدارة أهمية ووقت يكفي لتحديد الإستراتيجي .

## التجارب العملية:

- ٥٪ فقط من العاملين يفهمون إستراتيجية المؤسسة .
- ٢٥٪ فقط من المديرين لديهم حوافز مرتبطة بالإستراتيجية .
- ٦٠٪ من المؤسسات لا تربط بين الموازنات والإستراتيجية .
- ٨٥٪ يعطي المديرون التنفيذيون أقل من ساعة شهرياً من وقتهم لمناقشة الإستراتيجية .
- من ٩-١٠ شركات فشلت في تنفيذ الإستراتيجيات .

## ٩- مكررات الأداء المتوازن BSC:

### ما هو الحل؟

الحل هو توصيل الخطة الإستراتيجية للعاملين بالطريقة التي يفهمونها وهي بطاقة الأداء المتوازن من التخطيط الإستراتيجي إلى التنفيذ .

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

- التحول من الأقوال إلى الأفعال والنتائج.
- مراعاة معايير الأداء.
- التنسيق بين معايير الأداء:
- المالي - الفني - العملاء.
- الإجراءات - التعلم والمعرفة والنمو.
- عدم التخطيط هو فعلا تخطيط ولكن... للفشل.
- ما هو التخطيط الاستشراف المستقبل؟

بطاقة الأداء المتوازن،

من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ.

أبعاد البطاقة،

• البعد المالي الاقتصادي.

• البعد التعليمي.

• البعد الإجرائي.

• البعد الإنساني (العملاء والعاملين).

١٠ - خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن،

- عناصر الخطة الاستراتيجية الأهداف - الأولويات.
- توافق الأهداف مع الرسالة والرؤية.
- شروط الأهداف الجيدة.
- إعداد الوسائل الاستراتيجية (جمل أطول - علاقة غير مباشرة برسالة المؤسسة - لفترة ٦ شهور إلى سنة).

مثال تطوير قاعدة بيانات العملاء.

٥- سمات الإستراتيجية:

تحقق الأمانة والفعالية التنظيمية.

تحقق الإبداع.

تحسين الأداء.

تنمية القدرات والفعالية

٦- إعداد الخارطة الإستراتيجية كأساس لبطاقة الأداء المتوازن.

٧- تحديد المقاييس والبرامج.

#### ملخص بطاقة الأداء المتوازن



١١- مزايا تطبيق BSB،

- ١- مواءمة الأغراض SR بالإستراتيجيات LR.
  - ٢- مواءمة الإستراتيجيات العامة بالأهداف الفرعية.
  - ٣- إيجاد التركيز الإستراتيجي على أوجه الأداء السابق.
  - ٤- تنفيذ الأداء المالي من خلال الأداء بوضوح للمحركات غير المالية للأداء.
  - ٥- تقديم الرقابة الإعتيادية وإعطاء التحذيرات المبكرة للمشاكل.
  - ٦- تحقيق التنقية العكسية للتعلم والتحسينات المستمرة.
  - ٧- تمكين الإجراءات لعمل التحسينات.
  - ٨- تحقيق المقارنات التطويرية.
  - ٩- تحقق التواصل.
  - ١٠- تركيز على الأصول الملموسة وغير الملموسة.
- المعوقات،
- سوء فهم الرؤى والرسالة والاستراتيجيات.

١٢- القياسات والأهداف المتزنة،

٢٠ ٪ من الأهداف والمؤشرات لها تأثير

٨٠ ٪ على النتائج

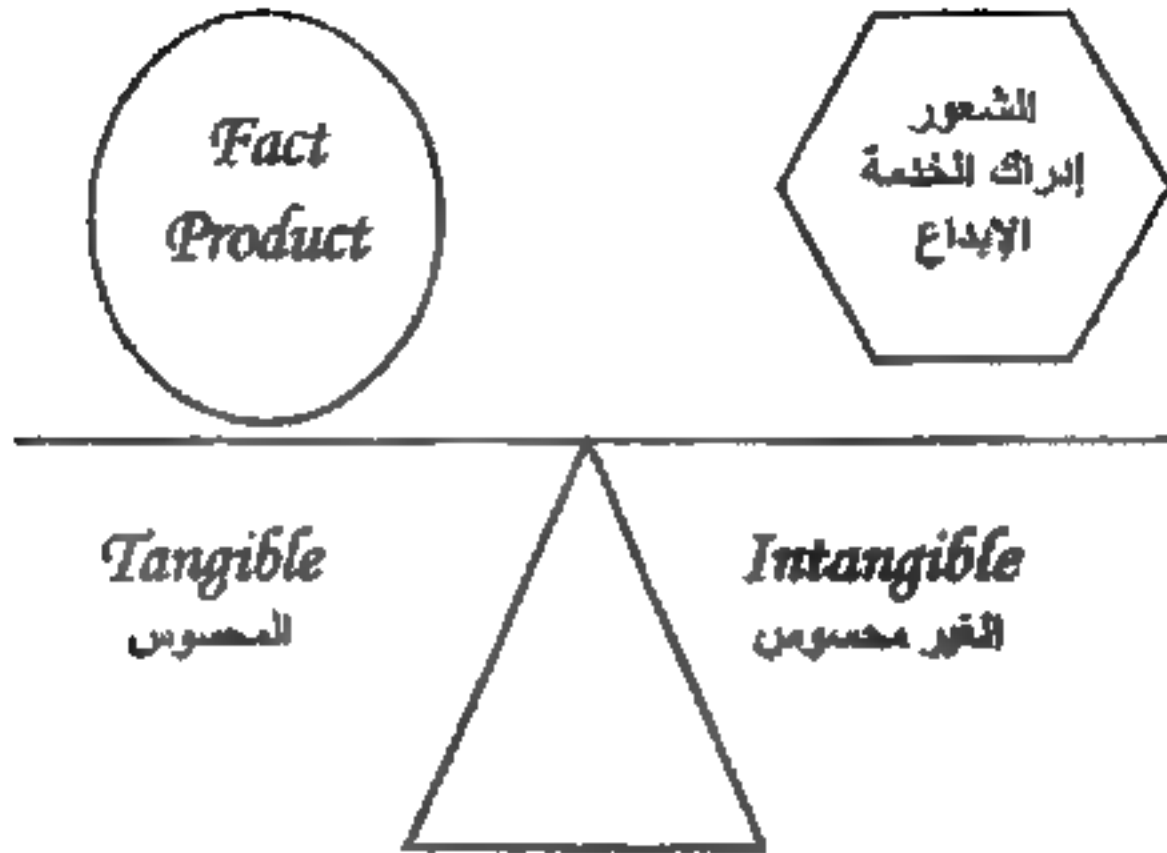
القياسات المالية تعتبر تاريخية

القياسات غير المالية تعتبر مستقبلية

مثال:

| المؤشرات المالية  | المؤشرات غير المالية  |
|---|---|
| الإيرادات<br>المبيعات<br>الربحية<br>العائد على الاستثمار<br>زيادة حصة السوق | ثقافة المؤسسة<br>القدرة القيادية<br>برامج تحسين الإنتاجية<br>إستراتيجية المؤسسة |

## Total Quality Balance



**Value to Customer = Real value + Perceived Value**

٧٥٪ من القيمة السوقية تأتي من الموارد غير المحسوسة

**The strategy Map Solves Fundaments**

|                     |   |                              |
|---------------------|---|------------------------------|
| التطبيق الإستراتيجي | المقاييس المتزنة<br>المحسوسة وغير<br>المحسوسة | المقاييس المالية<br>المحسوسة |
|---------------------|---|------------------------------|

ما هي BSC؟

BSC = نظام للقياس

+ إستراتيجية للإدارة

+ الاتصالات الفعالة

الرسالة

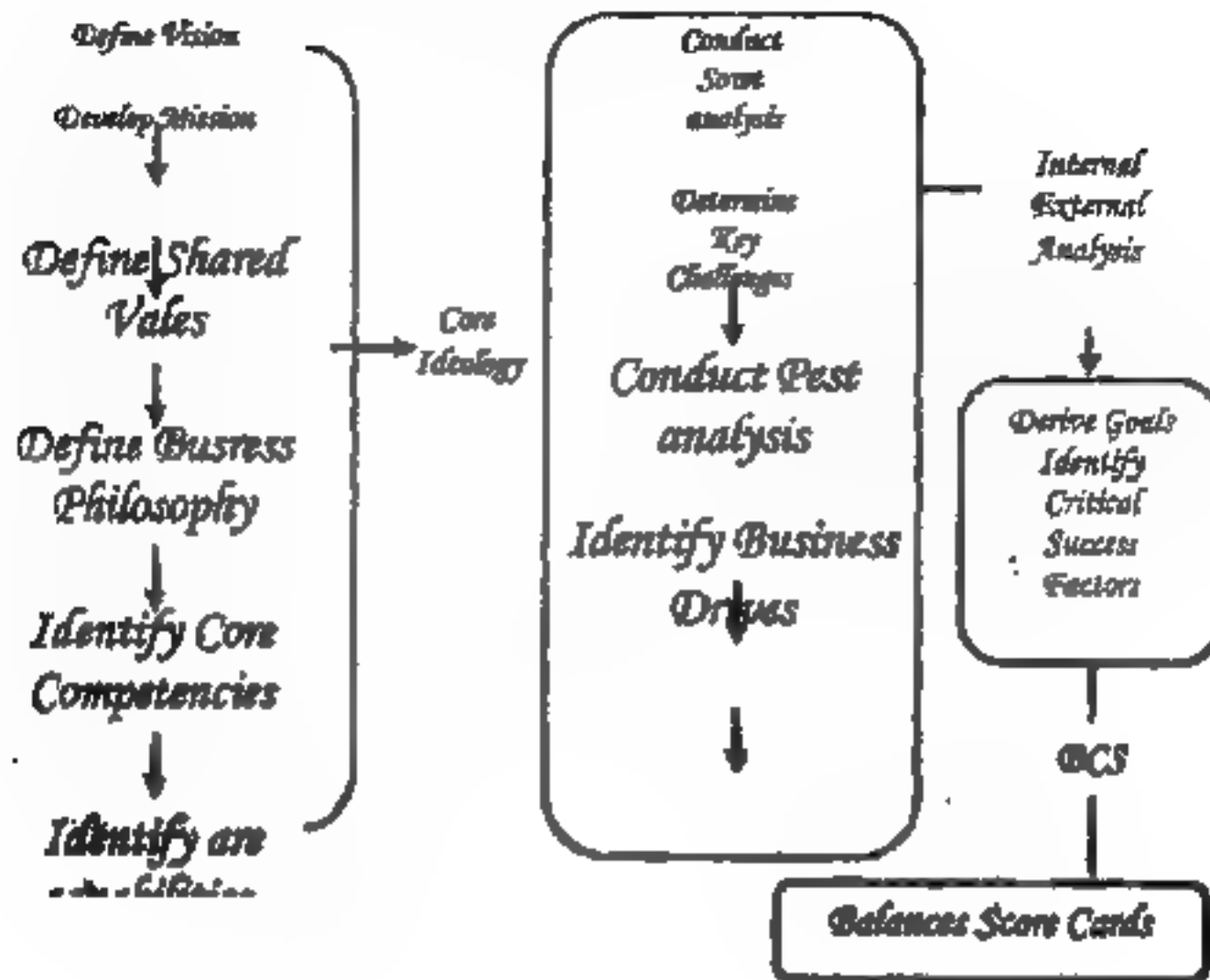


الإستراتيجية



الرؤية الإستراتيجية → الأهداف المختزنة BCS ← الأفعال التكتيكية

## Strategic thinking Process





الفصل الحادي عشر

التوقعات المستقبلية

**Futuristic Expectations**



## الفصل الحادي عشر

### التوقعات المستقبلية

#### Futuristic Expectations

#### القواعد العامة :

##### ١- الملفات المستقبلية

- المعتقدات الابتكارية Creative belief
- استخدام بحوث تحيل المحتوى Context analysis
- مبدأ التفاعل Interactive concept
- هندسة المعلومات Infor. Architecture
- الرسوم التوضيحية.
- تقييم وهندسة الاستخدام Usability
- تأكيد الجودة.
- التطبيقات المثالية.

##### ٢- التوقعات والخيال

- الفشل في التوقع - التوقعات الايجابية. Why expectations beat fantasies?
- تؤدي تجارب الفشل إلى تحسين توقعات النجاح.
- تؤثر توقعات المديرين على قدرة العاملين على التعلم.
- تفيد تجارب النجاح في تنمية المواهب.

### ٣- التوقعات السبع Ques ٧

- قياس النجاح في جميع أوجه الحياة
- ٤- تشمل التوقعات كلا من عدم التأكد والمخاطر
- مثال توقع النجاح أو الفشل
- تأثير العلاقات المستقبلية على التوقعات الموجبة.
- ٥- التوقعات أحد عناصر الحماية من الفشل
- ٦- دور الدوافع في التفكير المستقبلي.
- ٧- صعوبة السيطرة على المشاعر في تحديد المستقبل.
- ٨- التغير المستمر في توقعات المستقبل.

### ثانيا : المقاييس المستقبلية Measures

- ١- التوقعات الموضوعية / الذاتية Objective Vs. subjective
- ٢- سناريوهات التفاؤل / التشاؤم Maxmax minmin
- ٣- قياس المعتقدات الفردية.
- ٤- العوامل المؤثرة في التوقعات.
- ٥- قياس متغير واحد.
- ٦- قياس العلاقات بين المتغيرات (علاقة الرضا بالتوقعات)
- ٧- قياس النتائج Outcomes
- ٨- قياس الأداء.
- ٩- قياس المقارنات Benchmarking
- ١٠- قياس التغير ( دلتا )

١١- المقاييس الدقيقة والمثالية Optimum

١٢- قياس المخاطر والاستمرارية.

١٣- التفاعل بين السيناريوهات والتوقعات للنجاح.

١٤- التنبؤات.

### تحديد المراكز الاستراتيجية

#### Strategic positioning

| الخطوات والأساليب           | الحلول                                    |
|-----------------------------|---|
| تحديد المواقع الاستراتيجية. | تحديد المركز الاستراتيجي                  |
| اجراء التخطيط الاستراتيجي   | التخطيط الاستراتيجي                       |
| تنمية خطة لكل نشاط          | تنمية خطة الأعمال                         |
| اتخاذ القرارات              | استراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية |
| المقارنات التطويرية.        | نموذج الجذب المجتمعي                      |
|                             | استراتيجية القيمة                         |
|                             | استراتيجية تقديم الخدمة.                  |

## التنبؤات Forecasts

١- هي التقديرات للأحداث المستقبلية، وتهدف التنبؤات إلى تخفيض حجم المخاطر في اتخاذ القرارات المستقبلية.

- التنبؤ إما بنقطة مع الانحراف المعياري Point Estimation أو تقدير فترة للقيمة الفعلية للمتغير.

Interval estimation

٢- عناصر البعد الزمني لعملية التنبؤ :

- الوحدة الزمنية للتنبؤ Forecasting period

- الأفق الزمني Forecasting horizon

- فترة التنبؤ Forecasting interval

٣- أساليب التنبؤ

- الطرق الاجتهادية (تقدير فردي - تقدير فريق - أداء الخبراء)
- الطرق الكمية (إتاحة بيانات الماضي : تحليل الانحدار - الاقتصاد القياسي)
- الطرق التكنولوجية.

طرق السلاسل الزمنية :

الطرق البسيطة Naive

- تحليل الانحدار السلاسل الزمنية.
- طرق التحري للسلاسل الزمنية
- طرق التوفيق الاساسي

- تحليل جينكز وغازج Arma للتنبؤ
- الطرق المرشدة أو المراقبة Monitoring
- الطرق التكنولوجية للتنبؤ:
- الطريقة الاستشرافية Extra polotive
- طريقة لاجرانج
- طريقة انكن
- طريقة نيوتن
- المقارنات مستقلة الزمن
- التشابه والتناظر التاريخي
- منحنيات النمو
- طرق التنبؤ على أساس الخبرة السابقة ،

#### **Delphi technique**

- آراء المحلفين Futucits
- مصفوفات التأثير المتقاطع.
- الطرق المعيارية.



## المراجع

- مراجع كراسات العلم والمستقبل - المكتبة الأكاديمية
- ماهر عزيز (٢٠٠٩)، القوي النووية والتنمية المستدامة.
- أحمد متسجير (٢٠٠١)، البيوتكنولوجيا في الطب والزراعة.
- د. عوض هلودة (٢٠١١)، المراكز التكنولوجية.
- د. صالح بدير (٢٠٠٥)، مصر الفرعونية وعلوم الحياة.
- د. محمود قاسم (٢٠١١)، موسوعة الحضارات.
- ميخائيل تشوشمان (٢٠٠١)، إدارة الابتكار الاستراتيجي.
- ليول كريج (٢٠٠٣)، التفكير بطريقة استراتيجية.
- هاشم صدقي (٢٠٠٧)، أهم اختراعات القرن العشرين.
- أحمد شوقي (٢٠١٠)، صدمة المستقبل
- صلاح سالم (٢٠١٠)، المستقبلات البديلة للنظام العالمي.
- د. فريد بدون نجيب (٢٠١٠)، الإدارة الاستشرافية لمواجهة التحديات الأمنية - مركز دعم القرار، القيادة العامة لشرطة دبي، حكومي دبي.
- هيئة تنظيم الاتصالات (٢٠١٣)، الحكومة الذكية - دبي - دولة الامارات العربية المتحدة.
- فريد النجار (٢٠٠٩)، مهارات وفن والسلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- Stephen Haines (2007) strategic thinking itabdbook the top10 everyday tools for strategic thinking.
- [www.motecngov.com/advanced](http://www.motecngov.com/advanced) strategic thinking.
- [www.maci'posoleadership.com](http://www.maci'posoleadership.com). Strategic thinking &strategy.
- [www-aademia.Edu-iphilosophical](http://www-aademia.Edu-iphilosophical)
- [www-eyefortravel.com/000strategic](http://www-eyefortravel.com/000strategic). Think, hainescen-teree.com.



## ماذا تعرف عن المؤلف

الدكتور فريد النجار استشاري مستقل في إدارة الأعمال،  
عمل كبير مستشاري البنك الدولي وجامعة الدول العربية،  
قام بالتدريس في جامعات أمريكا ودول الخليج العربي والجامعات المصرية،  
قام بتدريب مليون مدير في الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بالشركات والحكومة،  
قام بالإشراف العلمي على درجات الدكتوراه والماجستير بالجامعات المصرية والأجنبية  
والعربية، وشارك في مراجعة خطط التخطيط الاستراتيجي والجودة للجامعة الأمريكية  
بالقاهرة وجامعة حلوان وجامعة الزقازيق وجامعة دمنهور.  
أول من قام بتأليف مراجع علمية في الإدارة الاستشارية والتخطيط الاستراتيجي  
والسويق الأخضر والإدارة الحكومية والاقتصاد الرقمي والإدارة المالية  
والاستثمار القياسي وإدارة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وله مائة مؤلف أخرى.  
ويقوم الدكتور النجار الآن بالتدريس بكلية تجارة بنها التي عمل بها رئيساً لقسم  
إدارة الأعمال ووكيلاً لكلية للبحوث والدراسات العليا منذ 1981.

## الكتب الجديدة في 2014

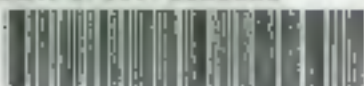
- 1- إدارة العلوم والتكنولوجيا.
- 2- إدارة التسويق القياسي.
- 3- التسويق الأخضر للتنمية المستدامة.
- 4- إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع.
- 5- إدارة الحكومات المركزية والمحافظات.
- 6- إدارة الحكومات باستراتيجيات البقاء والاستمرارية.
- 7- التنسيق الإداري بالحكومة والقطاع الخاص.
- 8- التميز والتفوق المؤسسي.
- 9- الإدارة الاستشارية وصناع المستقبل.
- 10- إدارة المستشفيات والرعاية الصحية: كروت الأداء المتوازن والمعايير الدولية للاعتماد.
- 11- إدارة المنظمات المتخصصة: مدخل المقارنات التطويرية.
- 12- إدارة سلاسل التوريد واللوجستيات.
- 13- الإدارة الاستراتيجية للتمويل والاستثمار.

Bibliotheca Alexandrina



1246166

ISBN-9789770320655



الإدارة الاستراتيجية وصناع المستقبل

71.855 - 1-

عدد الكتب